

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Stiina Kõiv

**JUHTIDE SOOLIST JAOTUMIST KUJUNDAVAD
TEGURID EESTI KAUBANDUSSEKTORI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Eneli Kindsiko

Tartu 2020

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	4
1. JUHI TÖÖ OLEMUS JA NENDE SOOLINE JAOTUVUS.....	7
1.1. Juhi töö olemus ja naisjuhtide vähesus valdkonniti	7
1.2. Juhtide soolist jaotumist kujundavad tegurid.....	10
2. JUHTIDE SOOLIST JAOTUMIST KUJUNDAVAD TEGURID	
KAUBANDUSSEKTORIS	20
2.1. Uuritava valdkonna, uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus.....	20
2.2. Juhtide soolist jaotumist kujundavate tegurite analüüs Eesti kaubandussektori	
näitel.....	28
2.2.1. Juhtide jaotumist mõjutavad välised tegurid.....	29
2.2.2. Juhtide jaotumist mõjutavad individipõhised tegurid	41
KOKKUVÕTE.....	53
VIIDATUD ALLIKAD	57
LISAD	63
SUMMARY	66

SISSEJUHATUS

Rahvusvahelise organisatsiooni Catalyst andmetel on Euroopas vaid 28,8% juhtivatel positsioonidel naised. (Catalyst, 2020) Euroopa Liidu tasemel on iga kolmas juht naine, mis tähendab, et 65% juhtivatest positsioonidest on üle antud meestele ning vaid 35% naistele. (Eurostat, 2019) Statistikaameti andmetel on aga Eestis naisjuhtide osatähtsus viimase 10 aasta kõrgeimal tasemel, kuid ka see tähendab, et vaid kaks juhti kümnest on Eestis naised. (Statistikaamet, 2019)

2019. aasta Grant Thorntoni raportis „Women in Business“ on näha paranemise märke naiste osakaalude tõusu osas, kuid see on siiski väga aeglane ning ka 2019. aastaks on vaid 26% kõrgema astme juhi positsioonidest Euroopas naiste poolt hõivatud olgugi, et üle 50% ülikoolide lõpetajatest ja kõrgema hariduse omajatest on naised. (Grant Thornton, 2019)

Mitmete organisatsioonide, sealhulgas Catalyst-i ja Coca- Cola poolt läbi viidud uuringutes on rõhutatud, et enam kui 70% otsustest, mis puudutavad esmatarbekaupu või üldisemalt jaekaubandust, langetavad naised. Sellest tulenevalt nähakse juhtkondade mitmekesisuse ja naiste suurema osakaalu olulisust juhtivatel positsioonidel, kuid ka täna on vaid viiendik kaubandussektori S&P 500 ettevõtete juhtkonna liikmetest naised. (Conlan, 2020; Catalyst, 2013) Kaubanduses on oluliseks igapäevaseks väljakutseks klientide mõistmine ning aru saamine, mis täpselt klientidele huvi pakub ja nende tähelepanu haarab, eriti tänapäevases keskkonnas, kus kaubandus on komplekssem kui kunagi varem. Seetõttu leitakse, et naiste kui tegeliku sihtgrupi suurem osakaal otsustusprotsessides annab enam positiivseid tulemusi. (Conlan, 2020)

Juhtimiskultuuri avav kirjandus on väitnud, et juhtkonna mitmekesisus mõjub positiivselt ka ettevõtte finantstulemustele. The Wall Street Journal-i teadlased on uurinud S&P 500 ettevõtteid ja nende juhtkondade mitmekesisust ning kinnitasid, et mitmekesisemate juhtkondade ja töötajatega ettevõtted on innovatiivsemad ning produktiivsemad, suutes

saavutada kõrgemaid finantstulemusi. Ettevõtted, mille juhtkonnas oli naiste osakaal kõrgem, olid ligi 10% kasumlikumad kui keskmiselt madalama mitmekesisusega ettevõtted. (Levine, 2020)

Varasemaid uurimusi Euroopa kontekstis võib leida suuremal määral teistes valdkondades kui seda on kaubandus. Uuritud on juhtkondade soolist jaotumist ja selle mõju turismi näitel Euroopas (Carvalho et al., 2018), puidutööstuste põhjal Baltikumis ja Ameerikas (Baublyte et al., 2019). 2019. aastal uuris naiste vähesuse põhjuseid finantssektori näitel Triin Rebane. Kaubandussektorit puudutavaid uurimusi on läbi viidud Aasias (Gao et al., 2016), kuid Euroopa või Baltikumi näitel uurimusi, mis annaks ülevaadet soolist jaotumist kujundavatest teguritest ja nende mõjudest autorile teadaolevalt ei leidu.

Eelnevat arvesse võttes on soolise mitmekesisuse ja naiste osakaalu suurendamine ettevõtete juhtkondades vajalik mitte ainult ettevõtetele või nende töötajatele, vaid ka ühiskonnale tervikuna. Kaubandussektori naisjuhtide osakaal on teiste valdkondadega võrreldes üks kõrgemaid (27,7%), mistõttu peab autor selle uurimist oluliseks (Deloitte, 2020) Samuti aitab kaubandussektori uurimine pöörata tähelepanu sektorit positiivselt mõjutavatele teguritele, mida arvesse võttes on võimalik vähendada ka teistes valdkondades leiduvaid kitsaskohti.

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja tegurid, mis kujundavad enim kõrgema astme juhtide soolist jaotumist Eesti kaubandussektori ettevõtete näitel.

Uurimise alla võetakse tipp- ja keskastmejuhid ning võimalik segregatsioon. Magistritöö autor on püstitanud peamised uurimisülesanded, mis aitavad jõuda soovitud tulemusteni:

1. teaduskirjanduse alusel anda ülevaade juhi töö olemusest;
2. selgitada varasemate uuringute alusel juhtkondade mitmekesisust ja naisjuhtide vähesust valdkonniti;
3. uurida, millised on juhtide soolist jaotumist kujundavad tegurid;
4. tutvustada uuritavat valdkonda ja töö sisu ning töötada välja teoreetilistele käsitlustele põhinedes küsimustikud;
5. viia läbi intervjuud Eesti kaubandussektori tipp- ja keskastmejuhtidega;
6. leida intervjuude ja küsimustike analüüsi järel tegurid, mis kujundavad enim juhtkondade soolist jaotumist Eesti kaubandussektori näitel.

Magistritöö on üles ehitatud kahele omavahel seotud osale. Teoreetiline osa annab ülevaate juhi töö olemusest ning vaatleb juhtkondade mitmekesisust ja naisjuhtide vähesust mõjutavaid tegureid. Töö empiirilises osas tuuakse välja töö uurimisprotsess, mis on üles ehitatud Eesti kaubandussektori tipp- ja keskastmejuhtidega läbi viidud poolstruktureeritud süvaintervjuudele ning küsimustikele. Samuti antakse ülevaade uuritavast valdkonnast, milleks on kaubandussektor. Empiirilise osa analüüsi pooles tuuakse välja läbi viidud sünteesi tulemused ning võrreldakse neid varasemate teaduskirjanduslike allikatega.

Käesolevas töös käsitletakse terminiga juht keskastme- ja tippjuhte. Vaatluse alla ei ole võetud madalama astme juhte.

Varasemalt on töö autorile teadaolevalt kajastatud juhtkonna soolist jaotumist Eestis finantssektori näitel, uurides naisjuhtide vähesuse põhjuseid (Rebane, 2019), kuid suurem osa tööturukäitumist ja soolist võrdsust kajastavatest töödest on keskendunud palgalõhele (Vellemaa, 2020; Boiko, 2015) ja soolistele stereotüüpidele (Kalda, 2014; Tali, 2014).

Magistritöö autori eriline tänu kuulub uurimuses osalenud ettevõtetele ning nende esindajatele, kelle panuse läbi võimaldati käesoleva töö valmimine. Samuti tänab autor oma juhendajat toetuse ning abi eest.

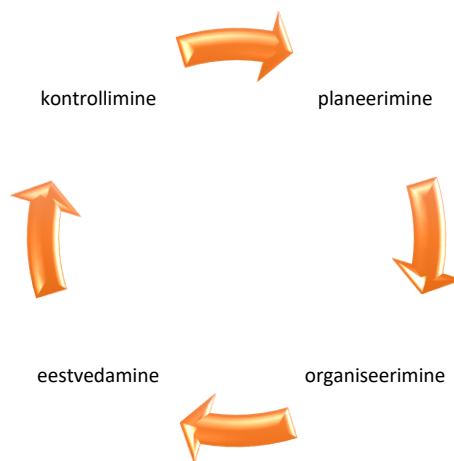
Märksõnad: juhtimine, kaubandussektori ettevõtted, soolised stereotüübid, juhtimispsühholoogia, juhtimisstiilid, juhtkonna soolise jaotumise põhjused

1. JUHI TÖÖ OLEMUS JA NENDE SOOLINE JAOTUVUS

1.1. Juhi töö olemus ja naisjuhtide vähesus valdkonniti

Järgnevas alapeatükis annab magistritöö autor varasemalt läbi viidud uuringute ning teaduskirjanduse põhjal ülevaate juhtimise olemusest. Samas vaadeldakse ka juhtide mitmekesisust erinevates valdkondades ning tuuakse välja, milliste valdkondade naisjuhtide vähesust ja seda suunavaid tegureid on varasemalt uuritud.

Juhtimine kujutab endast protsessi, mille läbi koordineeritakse ja suunatakse erinevaid tegevusi ning meeskondi, et tagada organisatsiooni toimimine. Juhtimisprotsessi võib jaotada nelja juhtimisfunktsiooni vahel, millesse kaasatakse materiaalseid ja immateriaalseid ressursse ning, mille toimimise järel saavutatakse soovitud tulemus ja eesmärgid. Juhtimisfunktsioonideks on planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine, mida korratakse pideva tsüklina efektiivsuse tagamiseks. (Surji, 2015)



Joonis 1. Juhtimisprotsess, autori koostatud Surji (2015) toel.

Kuigi tänapäeva ühiskonnas on võimalik omandada juhi positsiooniks vajalikke oskusi ja teadmisi akadeemilises maailmas, ei eelda juhi roll siiski akadeemilist kraadi. Varasemad uuringud on näidanud, et pereettevõtete puhul eelistatakse juhtivatele positsioonidele suunata perekonna liikmed, välja arvatud positsioonidele, mis eelkõige vajavad hariduse

omandamist nagu näiteks kontrollid või jurist.(Drucker, 2017) Kuigi juhiks võib tõusta ka ilma akadeemilise hariduseta on tänapäeval juhtide puhul kõrgema hariduse omamine väga hinnatud.

Ettevõtete tippjuhtkond määrab organisatsiooni eesmärgid ning seda eelkõige pikka perioodi silmas pidades. Peamiselt koostatakse strateegiaid ning arenguplaane viie kuni kümne aasta pikkusele perioodile. Tippjuhtkonna peamiseks eesmärgiks ongi planeerida, kindlustada info jaotus vajalikele osapooltele ja huvigruppidele ning vastutada tulemuste eest.(Goleman, 2018)

Tippjuhtide puhul on leitud kvaliteetsete juhtimisoskuste olemasolu kriitiline tähtsus. Nende juhtimisoskusi võib pidada laialdasemateks ja erinevateks kesk- ja esmatasandi juhtide juhtimisoskustest. Juhtimisoskusi jaotatakse tehnilisteks, personali ja indiviididega seonduvateks ning kognitiivseteks.(Daft R., 2011) Tippjuhtide puhul nähakse kõige väiksemat mõju tehnilistel oskustel, kui ettevõtte valdkond ei ole tehnoloogiline. Sellisel juhul on leitud, et tippjuhtidelt oodatakse mõningasi teadmisi antud valdkonnast. Enim aga hinnatakse tippjuhtide oskuste puhul personaliga seonduvaid ning kognitiivseid oskusi.(Daft et al. 2010) Üha olulisemaks on muutunud personaliga seotud oskused ning seda mitte ainult tippjuhtkondades, vaid ka juhtide hulgas kesk- ja esmatasandil. Sellisteks oskusteks on info vahetus, motiveerimine, koordineerimine, konfliktide lahendamine, töötajate abistamine ja koostöö loomine erinevate meeskondade vahel. Kognitiivsete oskuste all peetakse silmas tippjuhtidele omast võimet näha laia ning organisatsiooni üldist pilti.(Daft R., 2011)

Vaadeldes naisjuhtide osakaalu regiooniti on iga aastaselt läbi viidava Grant Thornton (2020) uuringu järgi Euroopa Liit sarnasel tasemel Aasia maadega, olles saavutanud naiste 28% osakaalu ettevõtete tippjuhtkondades. Sellest kõrgem osakaal oli vaid Põhja-Ameerikas, kus naisi oli uuringu läbi viimise hetkeks juhtkondades juba 31%.(Woolley, 2019; Grand Thornton 2020)

Global Board Diversity (2018) viimase läbi viidud uuringu kohaselt on aga olukord valdkonniti siiski veel ebavõrdne. 2015. aastal ettevõtete omanikele suunatud uuringus toodi välja, et doktorikraadi omandanutest on ligikaudu pooled tänaseks juba naised ka tehnoloogilistel ja tehnikavaldkonnaga seotud erialadel nagu näiteks IT ja matemaatika.

Humanitaar- ja tervisehoiu valdkonnas on see aga veelgi kõrgem, küündides ligi 60%-ni.(Woolley, 2019) Sealjuures jaotub naiste ja meeste osakaal juhtkondades võrdsemalt just seesugustes valdkondades nagu kaubandus, finants ja tervisehoid. Kaubanduses oli naiste osakaal juhtkondades 2018. aastal 22,4%. Finantsvaldkonnas ja tervisehoius oli see aga veelgi madalam, olles vastavalt 20,6% ja 22,2%. Tehnilist taipu nõudvates ja stereotüüpselt meeste aladeks peetud valdkondades oli naiste osakaal alla 20%. Tehnoloogiaga seotud valdkondadest kõrgeim oli see töötleva tööstuse ja IT sektoris, kus naiste osakaalud oli vastavalt 19,5% ning 19%. Kõige vähem naisi juhtkondades võib tänaseni kohata energeetika valdkonnas, kus naiste osakaal on ligikaudu 17,5%.(Global Board Diversity 2018)

Varasemalt on juhtkondade mitmekesisust ning naisjuhtide vähesust uuritud erinevates valdkondades, kuid jaekaubanduse spetsiifiliselt jäävad uuringud enam kui 20 aasta tagusesse aega, mil leiti, et naisi suunatakse eelkõige madalama palgataseme ja väiksema jõupositsiooniga ametitele. (Gaskill, 1991) Suurim hulk erinevaid uurimusi on läbi viidud turismi ja hotellinduse ning tervisehoiu valdkonnas, seda enim kolmanda maailma maades nagu nt. Nigeeria või Kenya.(Carvalho et al., 2018; Manwa, 2014; Muraya et al., 2019) 2019. aastal Kenya tervisehoiu valdkonna juhtide seas läbi viidud uuringus põhjendati, et antud valdkond ja teema on atraktiivne, kuna üha enam riike võtavad vastu erinevaid seadusi, millega mõjutatakse avaliku- või ka erasektori juhtkondade mitmekesisust, kuid erinevate normide ja seaduste positiivset mõju pole kuigi palju täheldatud.(Muraya et al., 2019) Lisaks eelnevalt mainitule on naisjuhtide vähesust uuritud finantsvaldkonnas ning õigusharudes. 2017. aastal USA-s avaldatud uuringus vaadeldi 5 aastase perioodi vältel juhtide poliitiliste eelistuste ja stereotüüpide mõju nende poolsele värbamisprotsessile ning valikutele, mis tõi välja selgelt liberaalsete väljavaadete positiivse mõju juhtkonna mitmekesisusele.(Carnahan & Greenwood, 2018) Finantsvaldkonna naisjuhtide vähesust ja seda mõjutavaid tegureid Eesti näitel on varasemalt uurinud Triin Rebane, tuues samuti välja antud teema olulisuse ka teistel valdkondades.(Rebane, 2019)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Euroopas ning ülemaailmselt on naised üha enam eneseteadlikumad ja valivad sobivaid valdkondi eelkõige isiklikust huvist, mitte niiväga ühiskonna soolist survet silmas pidades. Seda võime järeldada naiste suuremast huvist ka

tehniliste ja tehnoloogiliste erialade vastu akadeemiliselt. Sellegipoolest on aga naiste osakaalud juhtkondades ka tänapäeval veel väga madalad ning muutumas aeglaselt tempos. Järgnevas peatükis vaatleb autor juhtide soolist jaotumist tingivaid tegureid.

1.2. Juhtide soolist jaotumist kujundavad tegurid

Antud alapeatükis vaadeldakse lähemalt, millised tegurid mõjutavad enim juhtide soolist jaotumist. Suuremat rõhku pannakse teguritele naiste seisukohalt, kuna juhtimist peetakse ennekõike maskuliinseks tegevuseks ning see on omistatud soorollina suuremal määral meestele. (Fernandes & Cabral-Cardoso, 2006) Tegurite välja toomiseks töötas magistr töö autor läbi 37 varasemat uuringut ning teadustööd, millest enamik kajastab viimase kahekümne aasta väljavaateid. Paljude uuringute peamine fookus on just kaubanduse valdkonna juhid, mis on oluline toomaks välja just selle valdkonna eripärasid arvestades antud magistr töö teemat.

Varasemalt on kõige enam uuritud ja nähakse piiranguid naiste arengus juhtivatele positsioonidele nende endi väljavaadetest ja karakteristikutest lähtuvalt, kuid vaatlemata jäetakse meeste, juhtide ja alluvate tegelik mõju. Sealjuures vaadeldakse naiste arengu pärssimist läbi stereotüüpide, kuid puudulikuks jäävad juurpõhjused ning arusaam sellest kui suurel määral inimeste personaalsed väljavaated ning ideoloogiad neid stereotüüpe tegelikult õhutavad.

Magistr töö autor on jaganud varasemate uuringute põhjal selgunud seisukohad kaheks välisteks ning indiidipõhisteks teguriteks. Välised tegurid tulenevad ühiskondlikest väljavaadetest, ideoloogiast, juurutatud soorollidest ning stereotüüpidest ja organisatsioonilisel tasandil arusaamadest. Indiidipõhiste tegurite näol on tegemist juhi kui isiku isikliku karakteristikutega, mis on tulenevad suuremal määral tema isikuomadustest, eelistustest ja väljavaadetest, kuid mõningal määral ka eelduste kohaselt soo eripäradest. Samuti on siia hulka arvestatud ka hariduse ning eeskujudega seotud aspektid nagu mentorlus, kontaktid jm.

Tabelis 1 on välja toodud juhtide jaotumist tingivaid väliseid tegureid käsitlevad uuringud ning nende peamised väited. Tabelis kajastatud tegureid vaadeldakse uuringutes nii negatiivsetest aspektidena kui ka positiivsetena.

Tabel 1. Varasemate uuringutes käsitletud välised tegurid.

autor/väide	Soolised stereotüübid	Ideoloogiad*	Juhtimis-stiilide erinevus	topelt-standardid	mehed domineerivad	Juhtimine kui maskuline tegevus	Muud tegurid*
Fernandes & Cabral (2006)	x			x		x	x
Brockmann et al (2018)				x			
Anthanasopoulou (2018)	x	x	x			x	x
Mckie & Jyrkinen (2017)					x	x	x
Latu et al (2011)	x	x	x	x		x	x
Castano et al (2019)				x	x	x	x
Carnahan & Greenwood (2018)		x					x
Hosoda (2003)							x
Broadbridge (1999)			x	x		x	x
Broadbridge (2010)	x		x	x	x	x	x
McGauran (2001)	x						
Diehl & Dzubinski (2019)					x	x	
Chapman (2017)			x				
Arnold et al (2019)			x				
Cross & linehan (2009)		x			x		
Elmuti & Jia (2009)	x		x	x	x		x
Robertson (2020)	x				x		
Kokku	7	4	7	7	7	8	8

Allikas: Autori koostatud; tabelis välja toodud allikate baasil.

*liberaalsus, võrdsus

*välimus, klaaslagi, klaasist kalju, *think crisis -think female, think manager -think male, queen bee* sündroom

Soolised stereotüübid on kogukondlikul tasandil arusaamad, mille järgi lahterdatakse tegevusi, elukutseid ja väljavaateid naiste ning meeste vahel sobivateks ja mitte sobivateks. (Castaño et al., 2019) Kuigi ühiskondlikult nähakse üha enam vaeva selle nimel, et varasemalt juurdunud, kuid tänapäevasesse keskkonda mitte sobivaid väljavaateid vähendada, on meie seas siiski üsna suurel määral erinevaid stereotüüpe, mis mõjutavad ka tugevalt juhtivate positsioonide jaotumist naiste ja meeste vahel erinevates organisatsioonides. Mehi seostatakse ka tänapäeval tugevamate rollidega ning juhtiva positsiooni saavutamine on meeste puhul ootuseks, kuid naiste puhul seevastu vaadeldakse seda pigem kui soovi (Dymarczyk, 2013). Sotsiaalne stereotüüp mehest on maskuline, domineeriv ja konkurentsivõimeline. (A Broadbridge, 1999; Fernandes & Cabral-Cardoso, 2006) Samasugusena nähakse ka stereotüüpselt juhti. (Athanasopoulou et al., 2018) See aga tähendab, et naist hinnatakse juhirollis tihti subjektiivsete

maskuliinsete normide järgi, mida on keeruline täita, kuna naised ja mehed on oma isikuomaduste poolest erinevad. (Broadbridge, 2010) Samuti on üks levinumaid stereotüüpe seotud „kohustusliku“ ema rolliga, mille osas on naisi tugevalt mõjutatakse. Ühiskondlikult eeldatakse naistelt pärast laste saamist ka enamasti 100%-st hoolduskohustuse kandmist, mis mõjub enamasti negatiivselt naiste karjäärile. (Latu et al., 2011) Eeldus, et just naine mingil hetkel eemaldub tööst pikemaks perioodiks, et kanda hoolt oma lapse eest võib pärssida tema võimalusi saada edutatud ja värvatud juhul kui antud stereotüüp on omane värbajale või ettevõtte juhile. (Castaño et al., 2019) Diehl ja Dzubinski (2019) töid oma uuringus välja, et ettevõtted, kelle partnerite seast või juhtkonnast enam kui 15% olid naised, suutsid vältida stereotüüpe ja lähtuda ennekõike persoonipõhiselt oma otsuste tegemisel. Sarnaselt paljudele teistele Euroopa riikidele on ka Eestis kehtestatud soolise võrdõiguslikkuse seadus, mis peaks aitama kaasa stereotüüpidest tulenevate ebavõrdsete olukordade vältimisele. Soolise võrdõiguslikkuse seadus sätestab, et „... kõik inimesed on vabad arendama oma isiklikke võimeid ja tegema valikuid, mida ei piira traditsioonilised soorollid ning stereotüübid ega naiste ja meeste vaheline hierarhiline võimusuhe“. (Sooline võrdõiguslikkus | Sotsiaalministeerium, n.d.) Antud seaduse mõju Eestis on raske hinnata, kuid seda võib illustreerida Soome näitel, kus sooline diskrimineerimine ning seksuaalne ahistamine on illegaalsed. Tänu võrdõiguslikkuse seadusele on statistilised näitajad paranenud, kuid tegelikkuses on olukord samaväärne varasemaga, muutunud on vaid raporteerimiste arv. (McKie & Jyrkinen, 2017)

Kui enamik käsitletud tegureid, mis juhtide jaotumist mõjutavad on negatiivsema mõjuga naiste suunal, siis **ideoloogiad** tegurina mõjutavad negatiivselt ennekõike mehi. Jätkusuutliku organisatsiooni ehitamist, mis väljendaks oma hoolivust inimeste heaolu suhtes ning võitleks soolise diskrimineerimise vastu peetakse hea töökeskkonna ja ettevõtte promomisel eesrindeks ülemaailmselt (Castaño et al., 2019). See aga tähendab üha enam levivat poliitiliselt liberaalset ideoloogiat. Carnahan-i ja Greenwood-i (2018) poolt läbi viidud uuring näitas, et liberaalsete väljavaadetega juhid on mures suuremal määral soolise ebavõrdsuse pärast ning seeläbi teevad oma valikuid ka personaalsetest ideoloogiatest lähtuvalt ning suunavad suuremal määral naisjuhte ettevõtete juhatustesse ning hierarhiliselt kõrgematele positsioonidele. Selline käitumine võimaldab neil lahendada mikrotasandil ebavõrdsuse sotsiaalseid probleeme. Broadbridge (2010), kes on

aastakümneid uurinud just kaubandussektori juhtimisstiilide muutumist, on samuti välja toonud, et juhtimisstiil on muutumas üha kaasavamaks, arvestavamaks ja vabamaks, mis toetab liberaalseid väljavaateid.

Juhtimisstiilide osas on varasem kirjandus kohati jaotunud kaheks. On autoreid, kelle arvamuse kohaselt on naiste ja meeste juhtimisstiilid väga erinevad ning tugevalt mõjutatud soolistest eripäradest. Sellele kirjandusele toetudes saab väita, et naiste juhtimisstiili peetakse pigem demokraatlikuks ja arvestavaks ning meeste juhtimisstiili kontrollivaks ja agressiivseks. (Arnold et al., 2019; Broadbridge, 1999) Samas on aga ka autoreid, kelle arvamuse kohaselt on mõjutajaks pigem siiski juhi personaalsed väljavaated. (Shim et al., 2002) Broadbridge (2010) väidab, et kaubandussektoris on juhtimisstiilid muutumas üha kaasavamaks ning olulist rolli mängivad feministlikud karakteristikud nagu näiteks mõistmine, koostöö, kliendikesksus ja leplikkus. Kaubandussektoris nähakse, et juhtima asuvad ennekõike need, kellel on lisaks manageerimisoskustele ka oskused motiveerida ning juhendada personali. (Shim et al., 2002) Seda toetab ka Chapman (2017), kes väidab, et naiste lähenemine on pigem harmooniline ja kõikide võimalikku heaolu arvesse võttev, kui eesmärgiks on tulemuslikkuse mõjutamine.

Topeltstandardite näol on tegemist kaksikmoraaliga, kus üksteisele vastanduvat käitumist peetakse negatiivseks olenemata ootustest. Selliseid kaksikmoraale võib enim kohata seoses naiste rollide ja valikutega. Naiste jõudmist juhtivatele positsioonidele nähakse enam ebatõenäolisena, kuna naised peavad meestest suuremal määral leidma tasakaalu pere ja töö vahel ning ei ole võimelised keskenduma meestega võrdsel määral tööle ja karjäärile. (Brockmann et al., 2018) Samas aga nähakse naisi, kes on otsustanud peret mitte luua ühiskonda mitte sobivatena. (Elmuti et al., 2009) Sealjuures eeldatakse juhtivatele positsioonidele jõudmiseks naistelt alalhoidlikkuse asemel dominantsust ning neid hinnatakse maskuliinsete normide järgi. (Broadbridge, 2010) Kui aga naine sobitub maskuliinsetesse normidesse, siis nähakse teda külma ja kalgina, kui feministlikesse rollidesse, siis ebakompetentsena. (Castaño et al., 2019) Naisjuhi saavutusi seostatakse õnne ja juhusega, samas kui meeste saavutused tulenevad nende pädevusest. Vastupidiselt ebaõnnestumisi seostatakse naiste puhul ebakompetentsusega, kuid meeste puhul seevastu halva õnnega. (Fernandes & Cabral-Cardoso, 2006; Latu et al., 2011)

Meeste domineerimist juhtivatel positsioonidel võib seostada suurel määral stereotüüpide ja isikuomadustega. Uuringute järgi seostavad mehed tugevamaid juhi omadusi meestega, mis muudab ka meeste karjäär arengu lineaarsemaks ja naiste kandideerimise keerulisemaks. (Latu et al., 2011; Dymarczyk, 2013) Sellest tulenevalt võivad juhipositsioonile sobivad naised jätta oma kandidatuuri esitamata tundes liigset meeste dominantsust. Mehed omavad ka suuremal määral ennast esile tõstvaid ja nartsissistlikke karakteristikuid, mis soodustavad meeste domineerimist. (Badura et al., 2018; Grijalva et al., 2015) Naised on hõivanud vaid 6,2% tegevjuhi positsioonidest S&P500 ettevõtete seas ning 26,5% kõrgema astme juhi positsioonidest. (Catalyst, 2020)

Kõige suuremal määral domineeris varasemates uuringutes väide, mille kohaselt näeb ühiskond **juhtimist maskuliinse tegevusena**. Kuigi mehed näevad juhtivatel positsioonidel naisi rohkem enesekindla, tugevama ja ambitsioonikamana kui kunagi varem on mehed juhtidena siiski eelistatud. (Athanasopoulou et al., 2018; McKie & Jyrkinen, 2017) Meeste domineerimise tõttu on meestest ja maskuliinsusest saanud eestvedamise norm, mistõttu peavad naised juhipositsiooni omistamiseks kohanduma. (Dzubinski et al., 2019) Paljudes riikides (näiteks Iirimaa ja Norra) on välja töötatud töö- ja eraelu tasakaalustavad poliitikad, mis peaksid võimaldama ka naistel võrdväärselt meestega panustada oma karjääri. Mehed aga enamasti peavad neid ebavajalikeks ning neid ei implementeerita, mis omakorda eemaldab naised, kes poliitikate olemasolule rõhuvad juba eos konkurentsist. (Cross & Linehan, 2008)

Üheks väliseks teguriks juhtide jaotumise juures võib pidada ka erinevaid ühiskonnas organisatsioonilisel tasandil leiduvaid **muid tegurid** nagu klaaslagi, klaasist kalju, *queen bee* sündroom, „*think crisis-think female*“ ja „*think manager- think male*“. Samuti võib siia juurde arvestada ka välimuse. Kõik eeltoodud väljendavad piiranguid naistele juhtkonda jõudmisel.

Klaasist kalju näol on tegemist soopõhise barjääriga, mille puhul suunatakse naine tippjuhiks kriisiolukorras, kus ebaõnnestumise tõenäosus on suurem. (Dzubinski et al., 2019) Seda toetab ka „*think crisis-think female*“ arusaam, millega vastandati stereotüüpide mõju „*think manager- think male*“ arusaamale, kuid siiski veidi teisest vaatenurgast. (Ryan et al., 2011) Varasematest uuringutest on leitud, et efektiivse kriisijuhtimise lahutamatuks osaks on kommunikatsioon ja usaldus töötajate ning juhtide

vahel, mis suunab ka vajalikke juhtimisstiile kriisiolukorras rohkem inimestele orienteerituse poole. Inimestele orienteeritust peetaks aga naistele omasemaks juhtimisstiiliks, mistõttu võib naiste suunamine juhtideks kriisiolukorras olla mõjutatud eelkõige nende juhtimisest, mitte ebaõnnestumise tõenäosusest. (Gartzia et al., 2012) Samuti tõid välja Scheuer ja Loughlin (2020), et naised tulevad paremini toime väga erinevat tüüpi inimeste haldamisega kollektiivis, mis võib neile anda eelised kriisiolukorras.

„*think manager- think male*“ fenomen kujutab endast arusaama, et juhi omadused on eelkõige maskuliinsed ning seetõttu eelistatakse juhtideks mehi. Juhtivatele positsioonidele pürgivad naised peavad samastama ennast maskuliinsete omadustega. (Braun et al., 2017) Ajapikku on aga uuringutest selgunud, et ka meeste seas toimub vanuselist eelistamist ning antud arusaam ei olegi niiväga „*think manager- think male*“ vaid „*think manager- think older male*“ ehk autoritaarsust peetakse omaseks pigem vanematele meestele. (Scheuer & Loughlin, 2020)

Klaaslagi kujutab endast nähtamatut barjääri naistele ja vähemusgruppidele, mis takistab nende tõusmist ettevõtte hierarhilisel redelil ning pääsemist juhtivatele positsioonidele. (Weyer, 2007) Kõige enam nähakse sellist barjääri meeste poolt domineeritud organisatsioonides, kus organisatsioonikultuuri võib pidada eelkõige mehelikuks. (Rebane, 2019) Sellest hoolimata on aga ka naistel endil mängida suur roll selles, miks ei ole siiani suudetud veel klaaslage purustada olgugi, et sellesse on tugevaid mõrasid juba sisse löödud. 2018. aastal avaldati ajakirjas Forbes Terina Allen-i poolt kirjutatud artikkel, kus rõhutati, kuidas naised ise aitavad meestele kaasa klaaslae hoidmisel olles jätkuvalt alalhoidlikkumad, riskikartlikkumad ning enesekriitilisemad. Neid tegureid saab pidada individipõhisteks ning nende mõju juhtide jaotumisele avab autor alljärgnevalt tabeli 2(vt lk 16) toel.

Nagu ka eelnevalt mainitud on individipõhised tegurid tulenevad juhi personaalsetest isikuomadustest, eelistustest ja väljavaadetest ning soolistest eripäradest. Individipõhiste tegurite hulka arvab töö autor ka hariduse, mentorluse ja suhtlusvõrgustikud, kuna leiab, et välja toodud tegurite kujunemine sõltub suurel määral juhi persoonist. Kõikidest individipõhiseid tegureid käsitlevatest uuringutest annab ülevaate tabel 2. Tabelis

kajastatud tegureid vaadeldakse uuringutes nii negatiivsetest aspektidena kui ka positiivsetena.

Naiste alalhoidlikkuse osas on varasemate uuringute autorid leidnud, et naiste karjääriredelil tõusmise teeb keerulisemaks varajasest noorusest õpetatud käitumismustrid, mille tõttu leiavad naised ennast tihti ka identiteedi konfliktidest. (Athanasopoulou et al., 2018) Töökeskonnas tunnetatakse ka meeste dominantsust, mis nõuab naistelt tugevamat enesekindlust, et oma seisukohti kehtestada. (Gaskill, 1991) Naised on ka oma saavutuste osas **enese kriitilisemad**, mistõttu tuntakse, et edutamise välja teenimiseks on vaja panustada veelgi rohkem kui neilt oodatakse. (Cross & Linehan, 2008)

Tabel 2. Varasemates uuringutes käsitletud indiviidipõhised tegurid.

autor /väide	naiste alalhoidlikkus, riskikartlikkus	Suhte- võrgustikud	enese kriitilisus/ ei näe potentsiaali	Mentorlus, juhendamine	kõrged pereväärtused	haridus
Brockmann et al (2018)	X				X	
Gaskill (1991)	X	X				
Anthanasopolou (2018)	X	X	X	X		
Mckie & Jyrkinen (2017)	X					
Latu et al (2011)	X				X	
Castano et al (2019)	X				X	
Carnahan & Greenwood (2018)	X			X		
Broadbridge (2010)		X		X		X
Broadbridge (1999)		X			X	X
Broadbridge (2010)		X		X	X	
Shim et al (2002)						X
Dymarczyk (2013)	X	X	X		X	
Cross & linehan (2009)			X		X	
Elmuti & Jia (2009)		X		X	X	X
Robertson (2020)		X		X		
Kokku	8	8	3	6	8	4

Allikas: autori koostatud; tabelis välja toodud allikate baasil.

Riskikartlikkuse osas on leitud, et naised on mõjutatud suuremal määral emotsioonidest oma valikutel, mistõttu on nad ka enamasti riskikartlikumad. Croson ja Gneezy viisid läbi mitmed sotsiaalsed eksperimendid, et selgitada välja naiste ja meeste erinevuse põhjused riskikartlikkuses. Üheks selliseks oli finantsaruandluse põhjal hüpoteetilisse ettevõttesse investeerimine ning tulemused näitasid, et naised on oma otsuse osas vähem

enesekindlad, mistõttu nad tunnevad negatiivsete tulemuste osas suuremat hirmu ning on riskikartlikumad kui mehed. (Brockmann et al., 2018; Croson & Gneezy, 2009)

Broadbridge-i (2010) väitel on naiste jaoks **suhtevõrgustike** väärtus madalam kui meeste jaoks ning see pärsib ka nende võimalusi paremini edutatud saada. Naised loovad suuremal määral horisontaalseid suhteid ning kontakte osakondade siseselt ja samade väljavaadetega inimestega, kes pakuvad neile sotsiaalset heaolu ja tuge, samas kui mehed eelistavad suurendada oma sotsiaalset kapitali läbi vertikaalsete suhete (erinevate hierarhiliste tasemetega inimeste vahel), mis aitavad kaasa võimalustele ja annavad eeliseid. Vertikaalseid suhteid seostatakse eelkõige eneseteostuse soovi ja arenguga. (Broadbridge, 2010; Saffie-Robertson, 2020)

Üheks juhtide jaotumist mõjutavaks teguriks saab pidada ka **mentorlust ja juhendamist**. Uuringutest on leitud, et mentorlus mängib eriti naisjuhtide karjääris suurt rolli, kuna naistele suunatakse vähemal määral ettevõtetepoolseid juhendajaid ja mentoreid, mis omakorda piirab nende võimalusi organisatsioonisisesele arengule. (Athanasopoulou et al., 2018) See aga tuleneb kohati naiste vähesusest juhtkondades, kuna mehed eelistavad juhendada teisi meessoost kolleege naiskolleegide asemel, et vältida võimalikku diskrimineerimise või seksuaalse ahistamise skandaale. Samuti on leitud, et naiste vajadused oma juhendajate osas on kõrgemad kui meestel ning naised vajavad oma juhendajatelt ka väiksemate otsuste tegemisel suuremat julgustamist. (Elmuti et al., 2009) Lisaks on leitud ka, et naiseeskujude olemasolu suurendab naiste enesekindlust enese arendamiseks ning mentorite otsimiseks organisatsioonist väljaspoolt. (Broadbridge, 1999)

Naiste **kõrged pereväärtused** ja pere- ning tööelu ühildamine on tugeva mõjuga juhtkondade jaotumisele. 2016. aastal läbi viidud võrdõiguslikkuse monitooringust selgus, et 78% vastanutest (nii meestest kui naistest) leiavad, et naistel on kahekordne koormus, mis mõjutab negatiivselt nende võimalusi. (Sotsiaalministeerium, 2016) Ka USAs läbi viidud uuringust saab tõdeda, et perekondlikud kohustused on ebaproportsionaalselt suurel määral naiste kanda. Juhul kui mõlemad vanemad töötasid täistöökoormusega oli 30% enam kodutöid ning 40% enam lastega seotud kohustusi naistel. (Brockmann et al., 2018) Samuti kajastub uuringutest, et naisi peetakse rohkem sobivamaks pere eest hoolitsema ning pere loomisel eemaldub suurem osa naisi mõneks

ajaks tööst, mistõttu pole neil võimalik saada samaväärseid kogemusi kui meestel. (Castaño et al., 2019) Naiste võimaluste võrdvääristamiseks meestega on välja pakutud pere- ja tööelu harmoniseerimise mudel, mille kohaselt organisatsioon peaks vältima varahommikusi ja hilisõhtuseid koosolekuid. Lisaks on mudelis välja pakutud ka arenguprogrammid, mis arvestavad naiste mitte nii lineaarse karjääriteega, vanemapuhkustega ja pakuvad vanemapuhkuse järgset mentorlust. (Castaño et al., 2019)

151 globaalsete korporatsioonide tegevdirektorite (*CEO*) seas läbi viidud uuringust selgus, et tasakaalu paremaks säilitamiseks peaks muutuma ettevõtete personalipoliitikad ning need peaksid toetama töötajate pikaajalisi väljavaateid lühiajaliste asemel. Paljud tänased personalipoliitikad aitavad kaasa soorollide püsimisele kui mitte nende süvendamisele. Personalipoliitikad peaksid eelkõige olema fokuseeritud pikaajalisele karjäärile, kuna 30-40 aastase karjääri jooksul mõni eemal oldud aasta, et kasvatada lapsi ei mängi suurt rolli ning ettevõtted peaksid võimaldama nii naistel kui ka meestel säilitada seotust ja kontakti ettevõttega ka vähendatud töökoormuse või puhkuse ajal. (Athanasopoulou et al., 2018)

Hariduse osas saab vaadelda selle piiranguid soopõhiselt, kuid ka selle mõju kõrgema astme juhile kui positsioonile. Varasemate uuringute põhjal saab väita, et kõrghariduse olemasolu määrab juhiks pürgijate edu ühe faktorina. (Shim et al., 2002) Samas on aga ühiskonna seisukohtade järgi jaotunud tegevusvaldkonnad soopõhiselt naistele ja meestele sobivamateks. (Rebane, 2019) Grant Thornton-i raporti kohaselt on naiste osakaal kõrgem valdkondades, mida peetakse rohkem naistele sobivamateks nagu haridus ja tervisehoid ning ka valdkondades, mis on mõjutatud suuremal määral naiste arvamusest nagu majutus, kaubandus ja toiduainetööstus. Naiste osakaal on globaalsest keskmisest (29%) madalam valdkondades, mida kiputakse seostama meeste tegevusega nagu kaevandamine, ehitus, transport ja tehnoloogia. (Grant Thornton 2015; Grant Thornton 2019) Woolley (2019) uuris kuidas ettevõtte loojate haridus, sugu ja tööalane taust mõjutavad kõrgetehnoloogia ettevõtete tegevust ning tõi välja, et naiste osakaal doktoriõppes, sealhulgas ka teadus- ja tehnikavaldkondade erialadel on drastiliselt tõusnud. 2015. aastal oli 40,8% doktorikraadi omandanutest põllumajanduse, matemaatika, IT jt. erialadel ning 59% humanitaar, tervisehoiu jt. erialadel naised. (Woolley, 2019) USA, Norra ja UK juhtide seas läbi viidud uuringu kohaselt on enamasti

naisjuhid kõrgemalt haritud kui seda on meesjuhid ning lisaks on leitud ka, et kõrgema haridusega juhtkonna liikmed mõjutavad positiivselt organisatsioonide rahvusvahelistumist ja innovatsiooni. (Arena et al., 2015)

Lähtudes eelnevalt välja toodud teaduskirjandusest võib järeldada, et juhide jaotumist mõjutavad tugevalt nii juhi enda personaalsed karakteristikud kui ka organisatsiooni ja ühiskonna väljavaated. Kuna mõjutusi vaadeldi eelkõige naiste seisukohalt on võimalik välja tuua, et naised mõjutavad siiani paljud stereotüübid ning neid vaadeldakse ennekõike alalhoidlikena, mistõttu on pürgimine meeste dominantssesse tsooni raskendatud ja naised peavad ennast suuremal määral tõestama.

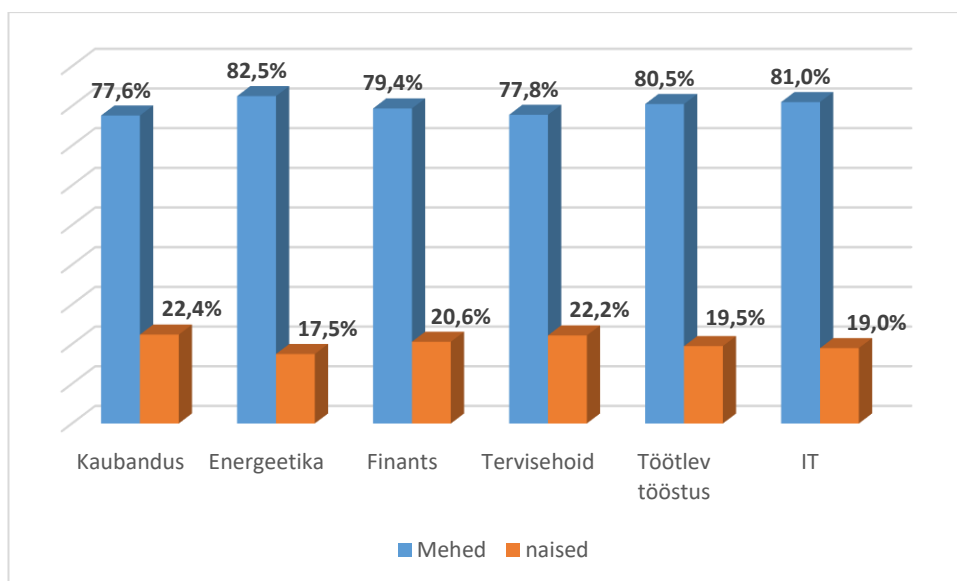
Järgnevas peatükis toob autor välja juhtide jaotumist mõjutavate tegurite empiirilise analüüsi Eesti kaubandussektori näitel.

2. JUHTIDE SOOLIST JAOTUMIST KUJUNDAVAD TEGURID KAUBANDUSSEKTORIS

2.1. Uuritava valdkonna, uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

Käesolevas peatükis keskendub magistritöö autor Eesti kaubandussektori näitel juhtide soolist jaotumist kujundavatele teguritele. Järgneva alapeatüki eesmärgiks on anda ülevaade uuritavast valdkonnast, milleks on kaubandussektor. Seejärel kirjeldatakse magistritöö empiirilise osa koostamist toetanud uurimisprotsessi ja valimit.

Kaubandussektori näitel on tegemist 350 miljardi dollari väärtuses sektoriga (2018. aasta seisuga), mis pakub tööd enam kui 25 miljonile inimesele. Globaalses pildis on 60% kaubandussektoris töötavatest inimestest naised. (Gupte, 2018) Teiste valdkondadega võrreldes on kaubandussektoris ka juhtkondades sooline jaotumine enam tasakaalus, olles üks kõrgeima naiste osakaaluga sektor. 2018. aastal oli globaalselt naiste osakaal kaubandussektori juhtkondades 22,4% (vaata joonis 2). Euroopas aga on 2019. aastal läbi viidud uuringu kohaselt tõusnud kaubandussektoris naiste osakaal juhtkonnas 27,7%-ni, millest kõrgem on vaid naiste osakaal tervisehoiu valdkonna juhtkondades (28,2%). (Deloitte 2020)



Joonis 2. Naiste ja meeste osakaalud juhtkondades tegevusalade lõikes 2018. aastal

Allikas: Autori koostatud; Global Board Diversity andmebaasi põhjal

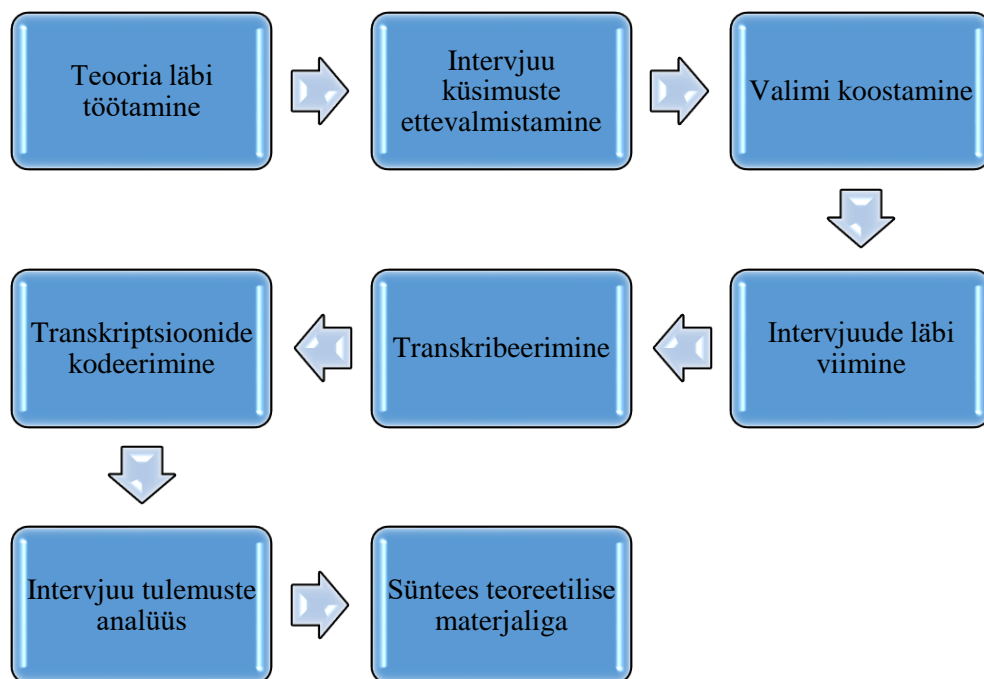
Eestis on kaubandussektor üsna suure mõjuga. Hulgi- ja jaekaubanduse valdkond hõlmab 86,1 tuhande töötajaga peaaegu 13% Eesti tööhõivest ning seda 2019. aasta seisuga Statistikaameti andmetel. Tegevusvaldkonna üldine hõivatus on viimase 5 aasta jooksul püsinud üsna muutumatuna, kuid muutunud on sooline jaotumine. Kui 2017. aastal oli naiste ja meeste jaotumine vastavalt 60% ja 40%, siis 2019. aastaks oli meeste osakaal tõusnud 44%-ni ning naised hulgi- ja jaekaubanduse valdkonna töötajate seas oli 56%. (Statistikaamet 2019)

Statistikaameti andmetel oli Eestis registreeritud 2017. aasta seisuga 17 tuhat kaubandusettevõtet, millest 6,3 tuhat tegelesid jaekaubandusega ning 7,3 tuhat hulgikaubandusega. (Statistikaamet 2019) Lisaks tegutseb Eestis ka 2 vabatahtlikku organisatsiooni, kes koondavad enda alla head kaubandustava jälgivad ettevõtted- Eesti Kaupmeeste Liit ning Eesti Kaubandus- ja Tööstuskoda. Eesti Kaubandus- ja Tööstuskoja liikmeks on tänaseks ennast registreerinud 211 hulgi- ning 19 jaekaubandusega tegelevat ettevõtet. (Eesti Kaubandus- ja Tööstuskoda 2020) Eesti Kaupmeeste Liidu 58 liikme hulka kuuluvad ka kõik Eestis tegutsevad suuremad jaeketid, kes omavad 80% Eesti toidu- ja esmatarbekaupade turuosast. (Eesti kaupmeeste Liit 2020) Oma valimi koostamisel on antud magistritöö autor lähtunud just eelkõige Eesti Kaupmeeste Liidu liikmetest.

Sisendinfo saamiseks valis autor kvalitatiivse lähenemise läbi poolstruktureeritud individuaalintervjuude. Selline meetod sisaldab lisaks ette määratud küsimustele ka võimalust vabas vormis vestluseks. Läbi vabas vormis vestluse on võimalik saada laialdasemat ülevaadet vastaja seisukohtadest ning nägemusest, mis teist tüüpi meetodite puhul võivad varju jääda ning tuua välja olulisemaid aspekte. Uurimisprotsess koosneb kaheksast etapist, mis on välja toodud joonisel 3 (vt lk 22).

Esimeseks etapiks oli varasema teaduskirjanduse läbi töötamine teoreetilise ülevaate saamiseks. Teaduskirjandusest lähtuvalt jaotas magistritöö autor käsitletud teemad kahte suuremasse teemaplokki, mis olid intervjuu jaoks küsimuste moodustamise aluseks. Teemaplokkideks olid tippjuhtide jaotumist mõjutavad välised ning isikupärased tegurid. Mõlemad teemaplokid jagunesid omakorda alateemadeks. Alateemasid oli teoreetilises käsitluses mõlema teemaploki kohta kaheksa, kuid küsimuste koostamisel koondas autor alateemasid ning käsitles neid mõlema teemaploki all 5 alateemana. Seda

seetõttu, et mitmed teemad olid üsna sarnased ning neid oli võimalik katta samu küsimusi küsides. **Teiseks etapiks** oligi eelpool mainitud küsimuste ettevalmistamine intervjuuks.



Joonis 3. Uurimisprotsessi kirjeldus; autori koostatud.

Intervjuude läbi viimiseks koostas autor kokku 26 küsimust. Küsimused hõlmasid personaalseid arvamusi ja kogemusi, kuid ka seisukohti ettevõtte väljavaadete ja suhtumise osas nagu paindliku tööaja võimaldamine. Küsimustest ülevaate saamiseks on autor koostanud tabeli 3, mis on leitav lk 24. Tabelis on jaotatud küsimused teemaplokkide ja alateemade lõikes.

Kolmandaks etapiks oli magistritöö autoril valimi koostamine. Eesmärgiks oli kaasata töösse võimalikult lai valim valdkonnapõhiselt ning koguda selle kohta võimalikult palju võrreldavat informatsiooni. Selleks valis esmalt autor välja kõik Eestis tegutsevad suured jaeketid, kuna nende haare on väga laialdane ning ka enamik teoreetilise baasi uuringutest toetus jaekaubandusele. Samuti võimaldab ühe valdkonna käsitlemine saada üldisemat ja paremat ülevaadet sektori arusaamadest.

Magistritöö autor võttis ühendust esmalt 5 Eestis tegutseva jaekaubandusettevõttega, suurimate jaekettide, ja nende 16 juhiga. Kuna aga Eestis kuulutati sel ajal välja eriolukord seoses Covid-19 levikuga, mis tähendas kõikidele ettevõtetele suuri

ümberkorraldusi ja kontaktide vältimist, nõudis see juhtide täielikku pühendumist ning suurem osa vastustest tulid tagasi negatiivsena või sooviga lükata intervjuu kriisiolukorra välisesse aega. Seejärel võttis autor ühendust 3 Eestis tegutseva ettevõttega, kes samuti tegelesid jae- või hulgikaubandusega ja olid Eesti Kaupmeeste Liidu liikmed, kuid mastaabilt väiksemad ettevõtted. Kokku võeti ühendust 5 tippjuhiga. Ka siinkohal keelduti kolmel korral ja ühel juhul jäi vastus saamata. Selleks, et aga sobivat valimi mahtu siiski saavutada muutis magistritöö autor oma valimi suunda ja võttis ühendust Eestis tegutseva toiduainetööstusega ja selle 3 juhiga, kes tegelevad igapäevaselt müügivaldkonnaga ja puutuvad kokku hulgi- ja jaekaubandusega. Antud ettevõtte üheks tegevusalaks on ka hulgimüük.

Autor võttis kokku ühendust 24 juhiga üheksast ettevõttest ning positiivne kontakt õnnestus luua 5 organisatsiooni ja nende 10 juhiga, kellest seitsmega viidi läbi intervjuu ning kolm nõustusid vastama küsimustikule eriolukorrast tingitud ajanappuse tõttu. Kümnest uuringus osalenud juhist seitse olid naised ning kolm mehed. Antud magistritöös käsitleb juhtidena autor Eesti kaubandussektoris tegutsevate ettevõtete valdkondade juhte ja juhatuse liikmeid.

Välised tegurid	Soolised stereotüübid ja ideoloogiad	Kas personaalselt tunnete, et suhtumine juhti on mõjutatud sellest, kes on vaatleja rollis?
		Milliseid stereotüüpe olete ise tundunud ühiskonnas?
	juhtimisstiilide erinevus	Kas Teie arvates erinevad naiste ja meeste juhtimisstiilid üksteisest?
		Millised on juhtimisstiilide puhul Teie arvates feministlikud omadused ja millised maskuliinsed?
	diskrimineerimine	Kas Teid on diskrimineeritud praeguses või mõnes varasemas organisatsioonis soo tõttu?
		Kas olete puutunud kokku ka topelt standarditega?
	meeste dominantsus, juhtimine kui maskuliinne tegevus	Kuivõrd Teie arvates peetakse juhtideks pigem mehi?
		Kuivõrd Teie ettevõttes on otsuste tegemisel domineerivaid osapooli? Kas domineerivad pigem mehed või naised?
	fenomenid	Kas Teie praeguses või mõnes varasemas organisatsioonis on esinenud klaaslae fenomeni?
		Kas midagi on ette võetud ka sellega võitlemiseks?
Milline on Teie isiklik suhtumine erinevate naiste võimalusi piiravate fenomenide suhtes?		
Kuivõrd olete Teie kokku puutunud, kus kriisiolukorras on võetud juhtivatele positsioonidele naisjuht või antud ülesannete lahendamine üle?		
Kas praeguses kriisiolukorras on juhtimises erisusi?		
Indiviidipõhised tegurid	naiste alalhoidlikkus, riskikartlikkus	Mis on Teie arvates suurimaks takistuseks naistel juhiks saamisel?
		Palun hinnake oma riskikartlikkust skaalal 1-5. (1-ei karda üldse, 5- kardan väga)
		Palun põhjendage, mis Teie arvates riskikartlikkust enim mõjutab.
	suhtevõrgustikud	Kas Teie arvates on meestel lihtsam luua nii isiklikke kui ärilisel eesmärgil vajalikke kontakte?
		Kuivõrd Teie arvates on mehed paremad läbirääkijad võrreldes naistega?
		Kui tugevaks läbirääkijaks peate ennast?
	enese kriitilisus	Milliseid oskusi Teie enda juures enim hindate?
		Kui saaksite tuua välja ühe või mitu omadust, mille vajadust näete, kuid mis vajaks arendamist, siis mis see oleks?
	mentorlus	Kuivõrd Teie arvate, et mentorite ja juhendajate leidmine on mõjutatud soost? Palun põhjendage.
	pereväärtused	Kuivõrd pakub Teie ettevõtte võimalusi paindliku tööaja suhtes? Kas on ka võimalusi kodus töötamiseks?
		Kuidas suhtutakse vajadusel lapsega koju jäämisesse? Kas seda võib pidada pigem naiste privileegiks või pole täheldanud soolisi erinevusi?
		Kuivõrd on Teil partneriga jaotatud kodused kohustused seoses laste ja koduste töödega?
haridus	Milline on Teie haridustase?	
Lõpetavad küsimused		Kas Eestis võiks olla Teie arvates rohkem naisjuhte?
		Kas sooviksite veel miskit välja tuua, mis iseloomustab kaubandussektori juhtide jaotumist?

Tabel 3. Intervjuu küsimused teemaplokkide lõikes. Allikas: Autori koostatud.

Uurimusse kaasatud ettevõtted said autori poolt valitud nii öelda mugavusvalimi alusel ehk esmalt pöördus autor Eesti suurimate ja tuntumate jaekettide poole ning seejärel juba väiksemate ettevõtete poole, mis olid koostööks valmis. Kuigi autori esmane soov oli kaasata ettevõtted, mis tegutseksid ühes tegevusvaldkonnas on lõplikus valimis ettevõtted siiski varieeruvad oma tegevusala poolest kaubandussektori siseselt. Autor on seisukohal, et see võib tulemusi siiski vaid rikastada. Uurimuses osalenud ettevõtetest, nende tegevusalade erinevustest ning osalenud juhtide jaotumisest annab ülevaate tabel 4.

Tabel 4. Uurimuses osalenud ettevõtted.

Uurimuses osalenud Eesti ettevõtted					
Ettevõte	Tegevusala	Asutamise aasta	Osalenud juhid		
			naised	mehed	kokku
Maxima Eesti OÜ	Jaemüük spetsialiseerimata kauplustes	2001	2	1	3
Jardin OÜ	hulgi- ja jaemüük spetsialiseeritud kauplustes	1996	1	0	1
Kaubamaja AS	Jaemüük spetsialiseerimata kauplustes	2012	1	1	2
Tartu Tarbijate Kooperatiiv TÜ	Jaemüük spetsialiseerimata kauplustes	1908	1	0	1
Saaremaa Piimatööstus AS	Piimatoodete tootmine ja hulgimüük	1996	2	1	3

Allikas: autori koostatud; märts 2020 kogutud andmete põhjal.

Neljandaks etapiks magistritöö empiirilise osa koostamisel oli poolstruktureeritud individuaalintervjuude läbi viimine. Ettevõtetest, kes uurimuses osalesid annab ülevaate eelnevalt toodud tabel 4. Nagu eelnevalt mainitud, viidi intervjuud läbi seitsme valimi esindajaga ning seda anonüümselt, et tagada intervjuueeritavate poolt võimalikult avameelne suhtlus. Kõik intervjuud salvestati intervjuueeritavate nõusolekul helifailidena ning hiljem transkribeeriti. Seitsmest intervjuust 2 viidi läbi silmast silma kohtumistel, 2 omakorda läbi videokõne formaadi ja 3 telefonikõne vormis. Intervjuude pikkused varieerusid 30 minuti ringis, kus kõige lühem oli 28 minutit ning kõige pikem 39 minutit. Täpsema info intervjuueeritavate ametipositsioonidest ning intervjuu toimumise aegadest ja kestusest annab ülevaate tabel 5. Tabelis 5 on toodud ka küsimustikele vastanute ametipositsioonid ning vastuste saamise kuupäevad. Uurimuses nõustusid osalema 3 juhti

intervjuude asemel küsimustikke täites. Selleks kohendas magistritöö autor oma esialgset poolstruktureeritud intervjuude läbi viimiseks koostatud küsimustikku, lisades juurde terminoloogia täpsustusi (nt. klaaslae definitsioon) ning oma seisukohti põhjendama suunavaid küsimusi. Samuti soovib magistritöö autor siinkohal välja tuua, et kõik küsimustele vastanud olid pärast vastuste saatmist nõus veel lisaks oma seisukohti põhjendama juhul kui vastused polnud autori jaoks piisavad ning seetõttu ei saa pidada küsimustikule vastanutelt saadud sisendinfot vähem informatiivseks.

Tabel 5. Ülevaade magistritöös osalenute ametipositsioonidest, intervjuude toimumise aegadest ning kestusest.

Vastanu	Ametipositsioon	Toimumise kuupäev	Intervjuu kestus (min)
Intervjuu 1	Tegevjuhi asetäitja	17.03.2020	0:28
Intervjuu 2	Müügidirektor	19.03.2020	0:35
Intervjuu 3	Valmistoitude valdkonna juht	19.03.2020	0:30
Intervjuu 4	Juhatuse esimees	20.03.2020	0:39
Intervjuu 5	Kategooriagrupi juht	24.03.2020	0:32
Intervjuu 6	Müügidirektor	27.03.2020	0:39
Intervjuu 7	Ekspordijuht	27.03.2020	0:32
Vastanu 1	Juhatuse liige	22.03.2020	
Vastanu 2	Kaubanduse juht	19.03.2020	
Vastanu 3	Kaubanduse juht	27.03.2020	

Allikas: autori koostatud.

Juhid olid võrdselt jaotunud vanusevahemike 36-40 ja 46+ aastat vahel. Naiste keskmine vanus oli vastanud meestega võrreldes kõrgem. Naiste osakaal vanusevahemikus 46+ oli suurem ning mehed jäävad suuremal määral vanusevahemikku 36-40 aastat.

Kaheksa vastanut kümnest on kas abielus või neil on elukaaslane ning sama paljudel on ka lapsed. Kaks vastanut on vallalised. Haridustasemelt on kõigil vastanutel kõrgharidus. Eelnevalt välja toodud kirjeldavatest tunnustest annab ülevaate tabel 6 (vt lk 26).

Pärast intervjuude läbiviimist alustas autor küsimustike läbitöötamist ning intervjuude transkribeerimist, mis oli ühtlasi ka uurimisprotsessi **viiendaks etapiks**. Küsimustike puhul saatis autor välja täpsustavad küsimused neile vastanutest, kelle mõni vastus vajab

täiendavat avamist või selgitamist. Helifaile, mida magistritöö autoril tuli ümber transkribeerida oli kokku 234 minuti ja 43 sekundit.

Tabel 6. Valimit kirjeldavad tunnused ja nende jaotumine vastanute vahel.

Tunnus	Valikud	Jagunemine
Sugu	naine	7
	mees	3
Vanusevahemik	36-40	5
	46+	5
Perekonnaseis	abielus	6
	vabaabielus	2
	vallaline	2
Lapsed	ei ole	2
	on	8
Haridustase	kõrgharidus	10

Allikas: autori koostatud; märts 2020 kogutud andmete põhjal.

Kuuendaks etapiks oli magistritöö empiirilise osa uurimisprotsessis transkriptsioonide kodeerimine ehk eelkodeering. Seda tegi autor teemaplokkide lõikes. Sellele järgnes järelkodeering, mille käigus autor tõi välja transkriptsioonidest kirjeldavad märksõnad ehk koodid.

Seitsmenda etapina toimus intervjuude ning küsimustike tulemuste analüüs ehk magistritöö autor jaotas eelnevast etapist saadud koodid sobivate teemaplokkide alla ning kategoriseeris omavahel sisulise mõtte poolest sarnased märksõnad. Sünteesi sisendiks oli kategoriseeritud 99 koodi, mis tulenesid märksõnadest ning, mis omakorda olid aluseks agregeeritud tulemuste analüüsile. Kõikidest kategoriseeritud koodidest annab autor ülevaate järgnevas alapeatükis. Seejärel **kaheksanda** ning omakorda ka viimase **etapina** sünteesis autor loodud kategooriaid teoreetilise baasiga ning tõi välja teemade lõikes seoseid, mustreid ja uudseid vastuolulisi aspekte, mida on käsitletud järgmises alapeatükis. Eelnevalt välja toodud analüüsi skeemi võtab kokku joonis 4.

Tuleb ka välja tuua, et antud magistritöö empiirilise osa koostamisel kasutatud meetodil ja valimil on piiranguid. Esmalt on vaid kahes ettevõttes viiest kaasatud nii selle ettevõtte nais- kui ka meesjuhte, mistõttu võib eeldada uurimuses osalenute vastuste subjektiivsust just soolisest vaatevinklist lähtuvalt.



Joonis 4. Analüüsi läbi viimise skeem.

Allikas: Autori koostatud.

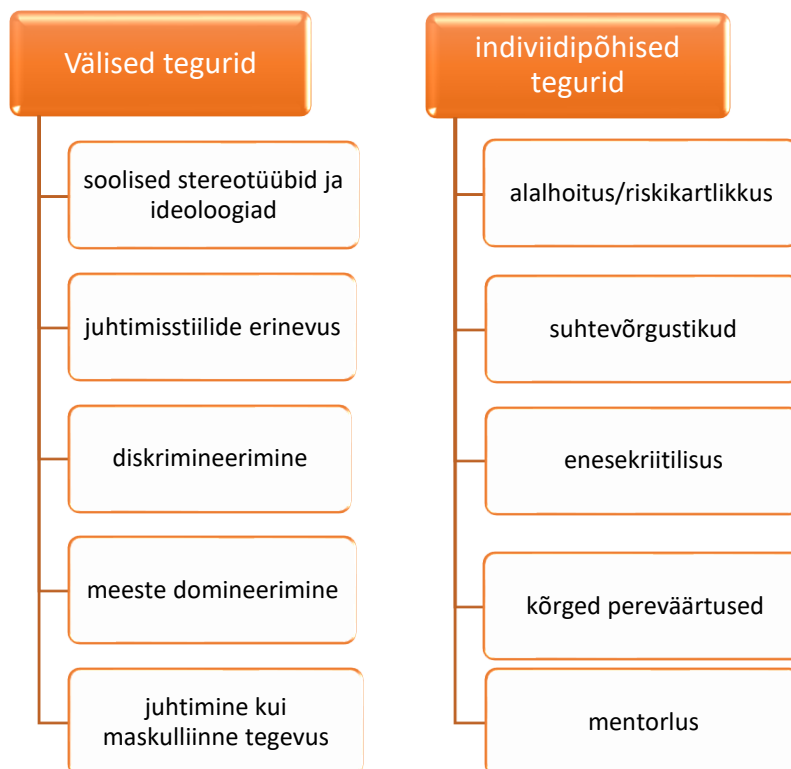
Samuti intervjuude asemel küsimustikele vastanute vastuste tõlgendused võivad olla autori poolt mõjutatud, kuna kirjalik väljendus võib erineda tegelikust mõttest, mis oleks vabas vormis vestluse käigus paremini esile tulnud.

2.2. Juhtide soolist jaotumist kujundavate tegurite analüüs Eesti kaubandussektori näitel

Antud peatüki eesmärgiks on analüüsida käesoleva magistritöö raames Eesti kaubandussektoris kuuluvate ettevõtete juhtide seas läbi viidud intervjuude ning küsimustike tulemusi juhtide jaotumist mõjutavate tegurite osas, et mõista, kas kaubandussektorit mõjutavad ennekõike erineval tasandil sotsiaalsed probleemid ning arusaamad või on mõjutajateks pigem personaalsed väljavaated ning barjäärid. Seda võib pidada oluliseks, kuna kaubandussektor on üks suurima tööjõu volavusega sektoreid ning samuti on naiste ja meeste hõivatuse tasakaal kaubandussektoris ühtlasem kui üheski teistes tegevusvaldkonnas Eestis.

Nagu varasemas alapeatükis kirjeldatud, on analüüsi aluseks võetud teemaplokid, mis kasvasid välja teoreetilisest baasist eelkodeeringu käigus. Teemaplokkide all on kajastatud järelkodeeringust selgunud märksõnad ning nendest tekitatud kategooriad, mis aitavad tegureid kokku võtta. Eelpool mainitud teemaplokke on kaks:

- juhtide jaotumist mõjutavad välised tegurid ning
- indiidipõhised tegurid.



Joonis 5. Töös käsitletud alateemad, autori koostatud.

Järgnevates alapeatükkides analüüsib magistritöö autor intervjuude resultaate teemaplokkide ning nende alla kuuluvate alapeatükkide kaupa. Esmalt alustatakse välistest teguritest ning selle viiest alateemast, milleks on soolised stereotüübid ning ideoloogiad, juhtimisstiilide erinevus, diskrimineerimine, meeste domineerimine ja arusaam juhtimisest kui maskuliinsest tegevusest ning lõpetuseks muud tegurid. Seejärel puudutatakse indiviidipõhiseid tegureid, mille alateemadeks on naiste alalhoidlikkus, suhevõrgustikud, enesekriitilisus, pereväärtused ja mentorlus.

2.2.1. Juhtide jaotumist mõjutavad välised tegurid

Antud alapeatükis käsitletud alateemadest ning tekkinud koodidest annab tervikliku ülevaate lisa 2, mida on autor avanud koos näidetega järgnevalt. Iga alateema juures on autor välja toonud ka teemaga ühtivad kategoriseeritud koodid parema ülevaate saamiseks. Alljärgnev tabel 7 annab ülevaate kategoriseeritud koodidest, mis tekkisid empiirilise analüüsi käigus sooliste stereotüüpide ja ideoloogiate alateemas.

Sooliste stereotüüpide ja ideoloogiate mõju tajusid 9 uuritud juhti ning enamasti oldi ka arvamusel, et stereotüübid on ajas hääbumas. Peamised stereotüübid, mida täheldati on seotud nõrastele ja naistele sobilike ametite ning aladega.

Tabel 7. Stereotüüpide alateema kategoriseeritud koodid.

Eelkodeeringu teema	Kategoriseeritud koodid empiirilise uuringu põhjal
Soolised stereotüübid ja ideoloogiad	<ul style="list-style-type: none"> Tajutakse/ei tajuta Meeste alad vs naiste alad Soo järgi jaotatud omadused Eelarvamused Vanemas generatsioonis tugevamad stereotüübid Naised peavad rohkem tõestama Stereotüüpsed persoonid, mitte soolised stereotüübid Strateegiatesse kirjutatud mitmekesisus stereotüüpide vältimiseks Tänane koalitsioon ilmestab Stereotüübid ajas hääbumas/noorem generatsioon tolerantsem

Allikas: autori koostatud; kogutud andmete põhjal

Naisi peetakse loomu poolest rohkem hoolitsevamateks ja toetavamateks, seega seostatakse neid ka suuremal määral seda tüüpi ametipositsioonidega nagu medõde, kasvataja või sekretär. Mehi seostatakse suuremal määral tehnoloogiliste ja tehniliste valdkondadega ning ka tüüpiliste „meeste“ töödega, mis võivad vajada ka füüsilist tugevust nagu rehvide vahetus või autode parandamine.

„Needsamad naiselikkusest tulenevad positiivsed omadused kanduvad ju suurepäraselt, nimetame siis seda tõesti administratiivtöö tegijaks, kasvõi sekretäriks. Mina ei kujuta ette eriti meesterahvast sekretärina.“ (Juht 6)

„Naine võib ju trammijuht olla, aga kuidagi ikka natuke vaadatakse viltu sellele jätkuvalt. Pilk jääb pidama. Ma küll kindlasti oma peas ei kommenteeri, et issand kui nõme aga sa tabad ennast seda märkamast. Kui muidu on see sinu jaoks nõrasteet, kus tavaliselt veoauto või bussi roolis on meesterahvas, siis järjest rohkem tuleb ka naisi tänavapilti. Eks tasapisi kõik need stereotüübid vaikselt muutuvad ja murduvad.“ (Juht 2)

Stereotüüpsete arvamuste ja ideoloogiate mõju peeti aga lühiajaliseks ning eelkõige mõjutab see värbamise protsessi. Kui ametipositsioon on ühiskonna arusaama järgi meestele omane ning ka juhi suhtumine toetab seda, siis värbamisprotsessi ajal ei

vaadelda tihti naisi ja mehi sama pilguga. Nii-öelda meeste aladel kohtab palju ka naiste suhtes eelarvamusi ning naised peavad rohkem vaeva nägema, et ennast tõestada. Samas aga tõid enamik juhtidest siiski välja, et tänapäeva ühiskond suunab eelkõige lähtuma ametialasest pädevusest ja kogemusest, mitte sotsiaalsetest normidest.

„Sellepärast, et kui tehnikajuht tuleb naissoost, siis kindlasti alguses tekitab see mingeid eelarvamusi, kuna töö vajab väga tugevat tehnilist taipu. Nõ meestele omast. Aga samas võib see aja jooksul vastupidi väga meeldiv üllatus olla alluvate jaoks. /.../... see mingis etapis kindlasti mõjutab aga kui inimene on ise väga tubli ja väga tugev, siis ta tegelikult pikas perspektiivis ei mõjuta aga lühema perioodi jooksul kindlasti.“ (Juht 4)

Töökeskonnaväliste sotsiaalsete stereotüüpide osas tuntakse ühiskonnas siiani soorollide mõju, mille kohaselt on mehele omistatud pere ülalpidaja roll ning mehi peetakse eelkõige juhiks. Seda kinnitab ka Dymarczyk (2013), kes tõi välja, et mehi seostatakse tugevamate ja kandvate rollidega. Naised on loomupoolest koduperenaise rollis, kuid ka siinkohal oli juhte, kes leidsid, et seesugused arvamused on muutumas pigem ekstreemsusteks. Küll aga leidub teatud inimgrupe, kes alavääristavad naisi ning nende väärtust ja seda ilmestab kohati meie tänane koalitsioon, rõhudes ainuõigelt sobivatele peremudelitele ja soorollidele.

„/.../... ma ise üha vähem teen neid erinevusi lähtuvalt soost ja vanusest. Mulle endale tundub, et pigem elustiil on see, mis inimesi eristab teineteisest ja ma kindlasti näen, et on olemas mingid stereotüüpsed isiksused, /.../... Kui nüüd võtta näiteks koduperenaine, siis tegelikult see koduperenaine võib tänapäeval väga vabalt olla ka meesterahvas ja see on mingisugune kindel isiksus /.../... Mis varasemalt on olnud seotud rohkem naisterahvastega ja täna ma pigem ütlen, et need stereotüübid üha enam sulanduvad soo mõistes teineteise sisse.“ (Juht 2)

„Kindlasti see, et juht on mees. Ma ise saan pidevalt üllatunud pilke kui näha, et oled naine, kes üksinda hoiab asju erinevate riikide vahel, nagu naine ei oleks piisavalt rahvusvahelisi kontakte ise hoidma.“ (Juht 7)

Intervjuudest kajastus ka, et stereotüüpne suhtumine on pigem omane vanema generatsiooni meesterahvastele ning stereotüübid on kaduvas trendis tänu noorematele

põlvedele, keda peetakse oma suhtumiselt tolerantsemateks. Lisaks nähti, et sooline mitmekesisus äristrateegiate osana aitab samuti vähendada võimalikku eelistamist. Järgnev tabel 8 annab ülevaate juhtimisstiilide erinevuse alateemas tekkinud koodidest.

Tabel 8. Teema juhtimisstiilide erinevus kategoriseeritud koodid.

Eelkodeeringu teema	Kategoriseeritud koodid empiirilise uuringu põhjal
Juhtimisstiilide erinevused	<ul style="list-style-type: none"> • Stiil seotud isikuga, mitte sooga (stiilid ei erine) • Mõjutatud väärtushinnangute erinevusest, natuurist • Tajutakse/ei tajuta erinevusi • Usalduse võitmine erinev • Juhile omane karisma • Mõjutatud rahvusest • Kaubanduses naiste eelis – järjekindlus • Juhtkonna tasakaalu olulisus • Feministlikud omadused vs maskuliinsed omadused • Naised empaatilised/mehed enesekindlad

Allikas: autori koostatud, kogutud andmete põhjal

Juhtimisstiilide erinevuse osas jagunesid uurimuses osalenute arvamused kaheks. Viis juhti olid arvanud, et juhtimisstiilid ei erine naiste ja meeste vahel sooliselt vaid on seotud eelkõige isikuga enda isikuomaduste, väljavaadete ja natuuriga. Sarnaselt eelnevale on samal seisukohal ka Shim (et al., 2002), kelle arvamus kohaselt on stiili mõjutajaks pigem personaalsed väljavaated. Ülejäänud aga tõid välja, et naistele ja meestele on omaseid külgi, mis mõjutavad tugevamalt ka nende juhtimisstiili.

„/.../... võibolla on minus liiga palju feministi, aga ma ei näe, et saaks jagada omadusi nii, et need on nüüd meestele sobivad ja omased ja teised naistele.“ (Juht 3)

„Erineb selles mõttes, et meesjuhid on isegi kohati leebemad ja annavad varieeruvuse skaala laiemalt ja usaldavad rohkem. Mulle tundub, et naisjuhid on rohkem pühendunud töö sisusse ning on kontrollialt ja nende usalduse teenimiseks läheb rohkem aega. Sõltub täiesti juhust. Mõni juht tahab särada, siis käituvad nii naised kui mehed täiesti samamoodi. Need on enesekesksed ja egoistlikud juhid.“ (Juht 7)

Intervjuudest kajastus ka, et juhile on eelkõige omane karisma, mis teeb temast juhi olenemata tema soost ning Eestis on juhid pigem sarnased. Suurimat erinevust täheldati rahvusest tingituna.

„/.../...igas juhhis on karismat, ta muidu ei oleks juht. Sa pead ikkagi tundma, et ruum saab täis kui ta ruumi astub.“ (Juht 6)

„Eestlasest nii mees- kui naisjuhid on pigem sellised rahulikuma loomuga aga kui võtta näiteks vene rahvusest või üldse keegi, kellel on näiteks slaavi verd, siis seal on väga suur vahe, kas tegemist on mehe või naisega.“ (Juht 5)

Juhid, kes leidsid, et soost tulenevalt on juhtimisstiilid erinevad, tõid välja, et naiste stiil on eelkõige kaasavam ning nad on empaatilisemad, mis on oluliseks aspektiks eelkõige kaubandussektori puhul, kuna kaubandus toetub kliendikesksusele ja koostöö ning heade suhete hoidmine on selle osa. Lisaks toodi välja ka, et naised on kompromissialtimad ja põhjalikumad ning lähevad suuremal määral süvitsi teemadesse, et kindlustada iga detaili sobivus ja täpsus. Kaubanduse puhul toodi välja ka naiste eelisena järjekindlus, mis tagab nende edu just pidevat kontakti vajavates situatsioonides. Meeste puhul täheldati aga suuremal määral jõulisemat ja kontrollivamat juhtimisstiili, kuid leiti, et meeste suhtumine on pigem pealiskaudsem ja üldisem ning teemadesse ei süveneta naistele omase täpsusega. Kaubandussektoris peeti õnnestuvaks juhiks eelkõige neid meesjuhte, kelle allüksusi juhtisid naised ning, kes suutsid kohustusi paremini delegeerida, kuna arvamuse kohaselt on müügitöö rohkem naistele sobivam.

„/.../...mina naisjuhtide puhul hindan väga sellist punktuaalsust ja tihti sellist printsipaalsemat suhtumist kui meesjuhtide puhul. Mehed on tihti, ma ise kaasa arvatud sellised üldsõnalisemad ja pole nii punktuaalsed oma toimetustes ja eesmärkide püstitamises ja jälgimises, see on kindlasti naiste eelis. Samas naiste miinus on see, et tihti nad takerduvad sellisesse /.../... pisikesse sõlme ja seal pusserdatakse tükk aega aru saamata, et päris suured kaotused on samal ajal.“ (Juht 4)

„/.../... omadustest kaasatust ja sellist töötaja kesksust/kliendi kesksust. Mõtlen selle all siis seda, et naised kipuvad rohkem aega pühendama kolleegide personaalsele elule ja emotsionaalsele poolele. Mehed on rohkem sellised tulemustele sirgjooneliselt orienteeritud ja pigem väldivad seda nõ taustamüra.“ (Juht 10)

Ka Broadbridge (2010) väidab, et naiste olulisus kaubandussektoris on üha tõusmas, kuna juhtimisstiile nähakse muutumas üha kaasavamaks ning olulist rolli mängivad

feministlikud karakteristikud nagu näiteks mõistmine, koostöö, kliendikesksus ja leplikkus. Mis võib ka olla põhjuseks, miks kaubandussektoris on naisjuhid domineerivamad osakaalu poolest ning juhtkonnad on suuremal määral tasakaalus või naiste suuremale osakaalule kallutatud. Ka Chapman (2017) toetab eelnevaid väiteid oma hinnanguga, et lähenemine on pigem harmooniline ja kõikide võimalikku heaolu arvesse võttev, kui eesmärgiks on tulemuslikkuse mõjutamine.

„Ei ole hea see kui 10 naist on laua taga aga ei ole hea ka see, et 10 meest on laua taga. Kui sõjaolukorda pole, siis tänapäeva kontekstis on isegi minu arvates naiste ülekaal positiivsem.“ (Juht 4)

Järgevas tabelis 9 on välja toodud kahe alateema meeste domineerimine ja juhtimine kui maskuliinne tegevus kategoriseeritud koodid. Autor on antud teemad empiirilise analüüsi käigus ühendanud, kuna intervjuudest ja küsimustikest tulenevates vastustes oli suur hulk kattuvusi. Siinkohal aga leiab autor, et kattuvused võivad tuleneda eelkõige valdkonna spetsiifilisusest.

Tabel 9. Eelkodeeringu alateemad koos kategoriseeritud koodidega.

Eelkodeeringu teemad	Kategoriseeritud koodid empiirilise uuringu põhjal
Meeste dominantsus, juhtimine kui maskuliinne tegevus	<ul style="list-style-type: none"> • Ühiskonnas tugev stereotüüp, et juht mees • Mehed paistavad juhtivatel positsioonidel tugevamad • Meeste eelis- enesekindlus • Juhtkonnas tasakaalu tekkimine • Naised muutumas meestega võrdväärseks • Domineerivad argumenteeritud otsused (sugu pole tähtis) • Juhtideks ei peeta noori naisi • Kaubanduses naised domineerivad (osakaalu, mitte soo tõttu) • Kultuurilise tausta mõju • Mehed vähem emotsionaalsed, sobivad paremini juhiks • 60%/40% juhtkonna tasakaal

Allikas: autori koostatud, kogutud andmete põhjal

Võrreldes intervjuueeritute arvamusi **meeste domineerimise** osas juhtivatel positsioonidel **ja juhtimise kui maskuliinse tegevuse osas** ja kõrvutades seda teoreetilise taustaga võib öelda, et kaubandussektor on pigem siinkohal erandlik. Diehl & Dzubinski (2019) toovad välja, et üldise meeste domineerimise tõttu on maskuliinsusest saanud eestvedamise norm ning ka 6 uurimuses osalenut leiab, et ühiskonnas on tugev arusaam, et juht on eelkõige mees, kuid kaubandussektoris on domineerivad siiski eelkõige naised. Üks

intervjueeritavatest leidis, et juhte ei eristata ainult sooliselt vaid ka vanuseliselt, tuues välja seisukoha, mille kohaselt juhina ei nähta noori naisi.

Meeste domineerimise võimaliku põhjustena toodi eelkõige välja, et mehed paistavad juhtivatel positsioonidel tugevamad ning on enesekindlamad, mistõttu paljudes valdkondades on nad eelisseisus. Seda toetab ka varasematest uurimustest välja paistnud seisukoht, mille kohaselt omavad mehed suuremal määral ennast esile tõstvaid ja nartsissistlikke karakteristikuid, mis soodustavad meeste domineerimist. (Badura et al., 2018; Grijalva et al., 2015) Ühe põhjusena toodi välja ka kultuuriline eripära, mis tõstab mehed domineerivatele positsioonidele just ettevõtetes, kus omanikud on välismaalased. Eelmainitu kinnituseks võib tuua kolm kogemust.

„Olen seda meelt, et meie ühiskonnas on üsna tugev stereotüüp selles osas ja arvatakse, et mehed on enamikel juhtivatel positsioonidel tugevamad. /.../. Võibolla on asi meeste suuremas egos ja enesekindluses, nad oskavad seda paremini välja näidata ja seetõttu ka tugevamini peale minna või tugevamat emotsiooni tekitada, mis kindlasti annab neile eeliseid.“ (Juht 10)

„/.../. see võib olla meeste poole kaldu, aga mitte sellepärast, et mees on mees, vaid sellepärast, et mehed sageli on vähem emotsionaalsed ja ütleme nii, et vaidluses osaleja, kes ei lasku emotsiooni on alati tõsiselt võetavam ja alati mõjusam.“ (Juht 2)

„/.../. domineerimine organisatsioonis olnud seotud kultuuriliste eripäradega rohkem kui soorollidega, kuna ettevõtte omanikud on välismaalased ning kultuurilt teiste väljavaadetega. Ja nendest väljavaadetest tulenevalt on ilmselt meeste arvamus olnud rohkem oluline kui naiste oma.“ (Juht 3)

Kõik 10 uurimuses osalenut leidsid, et domineeriv positsioon otsustamisel omistatakse läbi heade argumentide ja põhjenduste ning sugu ei oma siin mingit rolli. Uurimuses osalenutest 6 tõid välja ka, et nende ettevõtetes on arvamusliidrite positsioon tihti naiste kanda, kuid seda eelkõige naiste suurema osakaalu tõttu. Samuti leiti, et naised on eeltööd tehes põhjalikumad ning südikamad argumenteerijad. Seda toetavad järgmised kogemused.

„Väga vahet ei ole, kas on see mees või naine, kes juhtkonna arutus oma positsioonivõimu või oma arvamust läbi surub. Kui argumendid on üle, /.../... Lõppkokkuvõttes on siiski oluline, et see otsus mis siis vastu võetakse kõigi arvates, siis kasulik saaks /.../... Naised on südikamad argumenteerijad ja koguvad endale niiõelda selle põhja alla, millega hiljem tegeleda. Mehed on mugavamad, mehed kindlasti ei viitsi lõpmatult mingite argumentide üle vaielda.“ (Juht 4)

„Ma ütlesin, et meie seltskonnas tuleneb see sellest, et naised on rohkem. Ja kui ma küsingi meeste käest ka arvamust, et „mis sina asjast arvad?“, siis üldiselt naised oskavad selle nii lahti seletada, et mehed nõustuvad ja on valmis proovima.“ (Juht 1)

Uurimuses osalenutest 4 olid arvamusel, et kuigi juhtimist peetakse ühiskonnas keskmiselt rohkem maskuliinseks tegevuseks ja omistatakse eelkõige meestele, siis selline mõtteviis on ühiskonnas vähenemas ning naised võetakse järjest rohkem võrdväärsena ja tasakaal juhtkonnas on üha tavapärasem nähtus. Samuti saab väita, et kaubandussektoris ei tajuta mehi nii tugevalt juhtidena kui üldiselt ühiskonnas ning seda toetab ka naiste suur arvukus kaubandussektoris. Lisaks on ka varasematest uuringutest tulnud välja seisukoht, mis toetab naiste võimalusi ning mehed näevad juhtivatel positsioonidel naised üha enesekindlana ja ambitsioonikamana. (Athanasopoulou et al., 2018; McKie & Jyrkinen, 2017) Järgnev tabel 10 annab ülevaate välimuse ja topeltstandardite alateema kategoriseeritud koodidest, mille autor on ühildanud diskrimineerimise alla.

Tabel 10. Diskrimineerimise alateema koos kodeeritud koodidega.

Eelkodeeringu teema	Kategoriseeritud koodid empiirilise uuringu põhjal
Diskrimineerimine	<ul style="list-style-type: none"> • Topeltstandardite tajumine • Naised ja mehed suhtuvad erinevalt • Eelarvamused • Diskrimineerimist tajutud/ei ole • Ebameeldivad kommentaarid • Vanema generatsiooni meeste seas levinud rohkem • Noored tolerantsemad • Topeltstandardid naiste suunal tugevamad • Diskrimineerimise põhjus (vanus, sugu, muu)

Allikas: autori koostatud, kogutud andmete põhjal

Autor vaatles antud töös välimuse ja topeltstandardite mõju läbi **diskrimineerimise**. Kui varasemalt läbi viidud uuringutest võis järeldada, et diskrimineerimisega puutuvad ennekõike kokku naised, kes tunnevad suuremat survet riietuda ning käituda teatavat moodi, siis intervjuudest selgus, et diskrimineerimine on mõjutanud ka mehi. (McKie & Jyrkinen, 2017) Diskrimineerimist on tajunud 4 uurimuses osalenut, kellest 1 oli mees ning 3 naised.

Peamiselt kajastus, et diskrimineerimist on tuntud nooremas eas, olles oma töös alles nõ roheline ning kogetud on negatiivseid kommentaare ja pigem vanusest tulenevat diskrimineerimist ning seda enamasti meesterahvaste poolt. Samas jäi kõlama ka ühest intervjuust kogemus, mille kohaselt oli tõstatatud kahtluse alla juhi enda saavutused ning eeldati, et positsioon on omandatud läbi muude osutatud teenete. Ühise nimetajana aga võis täheldada kõikide nende olukordade puhul ajastu erinevusi, kuna enamus kogemusi oli saadud 90-ndatel, mil ühiskondlik suhtumine erines suuresti tänasest organisatsioonikultuurist.

Ühest intervjuust jäi kõlama ka seisukoht, mille kohaselt seostatakse diskrimineerimist ennekõike sooga, kuid tegelik põhjus võib olla hoopis erinev. Lisaks toodi välja, et mehed suhtuvad diskrimineerimisse kergekäelisemalt. Neid ilmestavad järgnevad kogemused.

„Näiteks koosolek, kus mehed teevad nägu nagu nad ei kuule sind ja kui oled oma jutu lõpetanud, siis võetakse sõna, et oi kui hea idee mul tuli ja räägitakse just naisterahva poolt välja toodud jutt uuesti. Siis tekib küll see emotsioon et oota mis just juhtus, hallo ma olen ka siin, just rääkisin täpselt sama juttu.“ (Juht 3)

„Vahest võib olla, et sa tegelikult ei sobigi sinna(juhtkonda/ettevõttesse), et tegelik põhjus on kuskil mujal aga sa oled iseendale nii tugevalt sisendanud, et see on sellepärast, et ma olen naine. Kui küsitleda mõnes ettevõttes inimesi vanuse seisukohalt, siis kindlasti oleks ka neid, kes leiaks, et jah näed on küll, et just minu vanuseid kiusatakse. Inimese loomusele on ju omane põhjuse leidmine kuskilt mujalt kui iseendast.“ (Juht 2)

Topeltstandardite näol on varasemalt uuringutest ilmestunud, et need on suunatud ennekõike naistele. (Castaño et al., 2019) Seda tõid välja ka 4 juhti, kes tajusid ühiskonnas või organisatsioonis topeltstandardite mõju. Sellise mõjuga kokku oli puutunud 5 juhti.

Brockmann (et al., 2018) tõi oma varasemas uuringus välja, et pere ja töö vahel tasakaalu leidmise tõttu on naised vähem võimelised keskenduma karjäärile ning nende jõudmine juhtivale positsioonile on ebatõenäolisem. Seda aga täiendas oma hinnanguga Elmuti (et al., 2009), kelle seisukoha järgi hinnatakse aga lapsi mitte saada otsustanud naisi negatiivselt. Seda ilmestava kogemuse tõi välja ka üks intervjuus osalenu, kes leidis, et naistelt eeldatakse laste saamist ning ka seeläbi töökohalt eemal viibimist, mis mõjutab nende võimalusi saada valituks ametipositsioonile.

„Väga tihti tuleb seda arvamust, et kui tal juba üks laps on, siis kindlasti tuleb ka teine kohe. Või kui tal ei ole üldse lapsi, et siis tal võib ju kohe varsti tulla. Et seda kindlasti tänapäeval kaalutakse palju erinevates ettevõtetes ja on ka endal tulnud ette, olen kõrvalt näinud seda. /.../... kellegi eelarvamuste pärast võib jääda kõrvalt vaatajaks ülimalt hea juhikandidaat.“ (Juht 6)

Lisaks toodi kahes intervjuus välja ka, et dominantne naisjuht on nõ „kuri ülemus“ kui üritab sobitada maskuliinsetesse normidesse. Meesjuhi puhul ei vaadelda mitmeid käitumuslikke aspekte negatiivselt, samas kui sarnaselt käitunud naisele heidetakse ette tema ebapädevust selles rollis.

„Kindlasti see, et meesjuhile on tihti rohkem lubatud, kui sarnaselt käituvale naisjuhile. Me heidame ühiskonnas naistele ette, et nad on liiga pehmed aga samas me ju tegelikult ei taha, et naised juhtidena oleks samasugused ja lööks rusikat konkreetselt lauale nagu paljud mehed seda teevad.“ (Juht 5)

„Domineeriv ja konkreetne naisjuht on stereotüüpselt ju nõ „kuri ja karjuv ülemus“. Samas selline meesjuht on lihtsalt tugev.“ (Juht 3)

Ka varasematest uuringutest on selgunud, et juhtivatele positsioonidele pürgivatelt naistelt oodatakse dominantsust, kuid maskuliinsetesse normidesse sobituvat naist vaadeldakse eelkõige külma ja kalgina. (Broadbridge, 2010; Castaño et al., 2019) Mis aga ilmestab seda, et ühiskonnana me vaatleme naisi ja mehi jätkuvalt soorollidest lähtuvalt ning sellest eristuvad isiksused on paljude jaoks jätkuvalt tabu. Järgnev tabel 11 annab ülevaate alateema muud tegurid koodidest, mis hõlmas nt. erinevate fenomenide tajumist.

Uuringus puudutatud **muudest teguritest** üheks oli klaaslagi. Klaaslae olemasolu osas organisatsioonilisel tasandil olid kõik juhid ühisel arvamusel ning leidsid, et seda ei esine. Seda näitab ka naisjuhtide kõrge arvukus kaubandussektori juhtkondades. Küll aga toodi nelja juhi poolt välja, et takistavaks faktoriks võib olla lisakoormus, mis lasub naistel, kellel on pere. Seda toetavad uuringus osalenute järgnevad arvamused ning ka Praxise (2016) poolt läbi viidud uuring, milles osalenutest 78% leidsid, et naistel tuleb toime tulla topelt koormusega.

Tabel 11. Muud tegurid alateemana ja kategoriseeritud koodid.

Eelkodeeringu teema	Kategoriseeritud koodid empiirilise uuringu põhjal
Muud tegurid	<ul style="list-style-type: none"> • Tajutakse fenomene/ei tajuta • Pere/töö tasakaal; naiste topeltkoormus • Ajas muutumas arusaamad • Oluline on fenomenidega kaasnevat suhtumist vähendada • Naised ise aitavad kaasa klaaslae tekkimisele • Kriisiolukorras ülesannete delegeerimine naistele • Koostöö ennekõike meeskonnana, mitte juhust sõltuv • Tippjuht teab, mida tal on vaja

Allikas: autori koostatud, kogutud andmete põhjal

„/.../... kindlasti naistel on piiranguid, sellega ma olen nõus, et ma ei tea kas saan öelda valdavalt aga jah naistel pigem on neid kodukohustusi miskipärast rohkem /.../... Naine, kes loomu poolest võiks olla väga edukas ja saavutada palju, siis võibolla teda tõmbab tagasi see, et tal on muid kohustusi palju ning energiast jääb puudu. Aga üldiselt on see ikka kuidas kellelgi isiklikult.“ (Juht 5)

„Tavapärane suhtumine aga mitte meie organisatsioonis. Kõik lõpuks olenebki kes on su juht ja kui avatud ta on. Kui juht on ignorantne ja valib oma eelistuste järgi, isiklike stereotüüpide järgi, siis see klaaslagi tekib ka. Mis on ülimalt vale aga kahjuks seda siiani kohtab.“ (Juht 7)

Toodi välja ka, et erinevate fenomenide tekkimisele, sealhulgas klaaslae tekkimisele, aitavad kaasa ka naised ise olles alalhoidlikumad ning eelistades suuremal määral konkreetsust ja stabiilsust. Tippjuhi töö aga on üldisem ning ei paku nii suurel määral vahetut ja nähtavat tulemust.

„Pigem ei tulene see klaaslaest vaid naiste isiksusest, et naised on rohkem alalhoidlikumad ja tahavad rohkem konkreetset. Sellepärast ka võibolla väga paljud ei taha tippjuhiks saada, et see on liiga üldine ja tahetakse näha rohkem vahetut tulemust ja väärtust oma töös.“ (Juht 3)

„/.../... teatud hetkedel ma ütlen, et mul on juhtivale kohale inimene saanud ja et sul on nüüd võimalus edasi minna ja siis öeldaksegi, et ma ei taha. Ja siis tekib see mugavustsoon, pigem see, et ma peaksin midagi tegema, mida ma pole harjunud tegema või siis tulevad suuremad vastutused, mida ma ei ole nõus endale võtma. Selle koha pealt ma võib-olla usun, et mehed on rohkem julgemad, riskialtimad selles osas, et tuleb homme, mis tuleb, aga naised tahavad võib-olla seda kindlustunnet selja taha, et ma ei riski.“ (Juht 1)

Seda toetab ka 2018. aastal ajakirjas Forbes avaldatud artikkel, kus rõhutati, et naised aitavad meestele kaasa klaaslae ja dominantsuse tekkimisel olles jätkuvalt riskikartlikud ja enesekriitilised. (Allen, n.d.)

Lisaks vaatles autor ka klaasist kalju fenomeni, mis sarnaneb ka „think crisis- think female“ arusaamale. Varasematest uuringutest on leitud, et efektiivse kriisijuhtimise lahutamatuks osaks on kommunikatsioon ja usaldus töötajate ning juhtide vahel, mis suunab ka vajalikke juhtimisstiile kriisiolukorras rohkem inimestele orienteerituse poole. Inimestele orienteeritust peetaks aga naistele omasemaks juhtimisstiiliks, mistõttu võib naiste suunamine tippjuhtideks kriisiolukorras olla mõjutatud eelkõige nende juhtimise eripäradest. (Gartzia et al., 2012)

Uuritud juhtidest kaks tõid välja oma kokkupuute kriisiolukorras toimunud struktuuriliste muutustega, kus kriisiolukorras on organisatsiooni juhtima suunatud naine. Suuremal määral leiti aga, et organisatsiooni toimimiseks ennekõike kriisiolukorras on oluline meeskonna töö ning kellegi eelistamine vastavalt olukorrale oleks kohatu. Tugev juht saab oma ülesannetega hakkama nii enne kriisi, selle ajal kui ka pärast.

Samas aga täheldati, et sõltuvalt olukorrast ja ülesannete iseloomust võib olla vajalik nende delegeerimine naistele ning seda eriti ülesannete puhul, mis vajavad suuremal määral empaatilist suhtumist. Samuti tõid välja Scheuer ja Loughlin (2020), et naised

tulevad paremini toime väga erinevat tüüpi inimeste haldamisega kollektiivis, mis võib neile anda eelised kriisiolukorras.

„Üks on naiste empaatiavõime ja selline suurem valmidus kompromissile minna, mis võib mingis kriisiolukorras olla juhtimises tugevuseks. Et sellisel juhul ma arvan, et antakse väga hea meelega naistele see juhtimisroll üle. Näiteks kui ongi vaja, et keegi füüsiliselt käiks ja räägiks töötajatega läbi ja oleks selline kaastundlik ning kuidagi selline pehmem. Samas kui on vaja teha selliseid äkilisemaid pöördeid või olla konkreetsem ja sirgjoonelisem, siis rohkem suunatakse seda meestele. Aga ma taaskord arvan, et see on põhjendatud. Mulle endale tundub, et neid naisjuhte, kes on väga sirgjoonelised ja sellised võibolla väiksema empaatiavõimega, neid kindlasti on, aga neid lihtsalt ongi vähem. Mehed ja naised ongi erinevad ja kriisijuhtimises hea tippjuht näebki ära, millist tööriista tal parasjagu selleks tööks vaja on. /.../. Seda ei saa kindlasti nii võtta, et iga naine on parem kui mees või, et iga mees on parem kui iga naine. Aga ma tõesti arvan, et sõltuvalt kriisist, et kui on tarvis olla selline pehme ja hoolitsev, siis antakse pigem naisterahvale juhtida see kriis või kui on vaja olla järsk ja sihikindel, siis pigem meesterahvale.“ (Juht 2)

Tänase ülemaailmse kriisiolukorra valguses juhtis ka ajakiri Forbes oma artiklis tähelepanu naiste juhtimisstiili pehmusele ja empaatilisusele ning tõi välja, et parimad ja enim rahu toonud seisukohad ning otsused kriisiga toime tulemiseks on tulnud riikide poolt, kelle eesotsas on naisjuhid. (Wittenberg-Cox, n.d.) Teiseks teemaplokiks, mida autor vaatles olid jaotumist mõjutavad individipõhised tegurid, millest annab ülevaate järgnev alapeatükk.

2.2.2. Juhtide jaotumist mõjutavad individipõhised tegurid

Juhtide jaotumist mõjutavate individipõhiste tegurite alateemadest ja tekkinud kategoriseeritud koodidest annab tervikliku ülevaate Lisa 3(vt lk??) Järgnevalt on autor välja toonud iga alateema juurde teemaga ühtivad koodid. Tabel 12 (vt lk 42) annab ülevaate naiste alalhoidlikkuse, riskikartlikkuse ja enesekriitilisuse alateemade koodidest.

Naiste alalhoidlikkuse ja enesekriitilisuse osas on varasemate uuringute autorid leidnud, et naiste karjääriredelil tõusmise teeb keerulisemaks varajasest noorusest õpetatud käitumismustrid, mille tõttu leiavad naised ennast tihti ka identiteedi

konfliktidest. (Athanasopoulou et al., 2018) Seda kajastasid ka kahe juhi arvamused, kes tõid välja, et nii meeste kui naiste käitumismustrid on mõjutatud nende kasvatuses ning ümbritsenud kultuurist ja naisi õpetatakse eelkõige olema tagasihoidlikumad ning alalhoitumad, mis pärsivad nende ambitsioonikust ka täiskasvanueas.

„Ilmselt ongi see, mida meile koguaeg sisse kodeeritakse, et naised peavad olema viisakad ja tagasihoidlikud ja muretsema, mis pärsib tugevalt seda peale hakkamist, et saada tippjuhiks.“ (Juht 3)

Tabel 12. alateemad ja nende kategoriseeritud koodid.

Eelkodeeringu teema	Kategoriseeritud koodid empiirilise uuringu põhjal
Naiste alalhoidlikkus, riskikartlikkus	<ul style="list-style-type: none"> • Eelarvamused (emotsiooni ajendil otsused) • Enesekindluse puudus, antakse kiiremini alla • Naised kahtlevad ja analüüsivad liialt • Naised vähem ambitsioonikamad • Pere mõjutused • Kollektiivis võrdsed võimalused • Hirm vastutuse, keeruliste ülesannete ees • Valikud (pere vs karjäär) • Kultuurilised, sotsiaalsed mõjutused
	<ul style="list-style-type: none"> • Tuntakse riskikartlikkust/ei tunta • Sõltumine olukorrast (personaalne vs tööalane risk) • Paratamatud riskid valdkonnas
Enesekriitilisus, enesehinnang	<ul style="list-style-type: none"> • Omadused, mida hindavad naised enda juures • Omadused, mida hindavad mehed enda juures

Allikas: autori koostatud, kogutud andmete põhjal

„Eneseusk on ikkagi vahest tõesti puudulik aga see on ka selline ajalooline pool, kus kasvatajad on olnud nende vanemad, vanavanemad on kindlasti mänginud siin rolli ja täna need, kes on niiöelda ideaalses eas, et võiks olla tippjuhid, siis nad kindlasti on kuskilt sealt poolt mõjutatud, kuid iga uue põlvkonnaga see muutub ja see on ka kindlasti see miks neid naisi tuleb järjest rohkem.“ (Juht 4)

Lisaks eelnevale tõid kõik juhid välja mõne aspekti, mis väljendab naiste madalamat enesekindlust, olgu selleks siis väiksem ambitsioonikus, suurem tõenäosus kiiremini loobuda või liigne kahtlemine ja olukordade analüüsimine. Seda seisukohta kinnitab ka varasem uuring, mis kajastab, et naised on ka oma saavutuste osas enesekriitilisemad, mistõttu tuntakse, et edutamise välja teenimiseks on vaja panustada veelgi rohkem kui neilt oodatakse. (Cross & Linehan, 2008)

„/.../... tegelikult karjäärist tervikuna naised kindlasti panustavad väärtust tihti rohkem kui nad ise nagu julgevad au võtta või küsivad tahta, unistada.“ (Juht 4)

Pooled juhtidest olid arvamusel, et tugevaks mõjutajaks on ka pere ning sellest tulenevad valikud. Mehed on suuremal määral valmis tegema järeleandmisi perega koos veedetud aja osas, kuid naistel tihti tuleb mängu emotsionaalne baas, mille tõttu tehakse valikuid karjääri kahjuks ning pere kasuks. Samuti rõhutas üks juhtidest, et perekonna olemasolul on määrava tähtsusega pere toetus, kuna ilma selleta on võimatu panna toimima töö ja pere tasakaalu, kuna tippjuhi töö on väga ajamahukas ning kõik panused tuleb teha millegi arvelt.

„Siin suuresti oleneb ka perekonna toetus, kui peret pole, siis on lihtsam aga kui pere on olemas, siis peab sul olema perekonna toetus muidu sa lihtsalt ebaõnnestud juhina.“ (Juht 7)

„Sa ühel hetkel pead tegema valiku, et kas sa tahad panustada oma karjääri või sa tahad panustada oma peresse. Või sa hoopis soovid, et tuleks enamvähem tasakaalus asjad. /.../... Samamoodi ma arvan, et see on kuidas kellelgi nii-öelda emotsionaalne baas vastu peab või kui suured need emainstinktid on, et kas sul on lapsed söödetud ja joodetud või kes sa tahad, et su lapsi kasvataks näiteks. Kui sinu jaoks on okei, et seda teeb lapsehoidja, siis on sul ka selles osas suurem ajaline vabadus ja vastutusvabadus edu saavutamiseks. Ja see on ka täiesti normaalne.“ (Juht 6)

Ka teaduskirjanduses on varasemalt välja toodud pere- ja tööelu tasakaalu otsest mõju personaalsele ja organisatsioonilisele edukusele. (Jennings & McDougald, 2007) Millele lisaks täheldasid juhid, et peale pere- ja tööelu tasakaalu võimaldamise peab organisatsioonide poliitika olema soolist võrdõiguslikkust ja mitmekesisust soodustav, vastasel juhul kollektiivis võrdseid võimalusi naistele ei võimaldata.

„Juhul kui ettevõttes ei ole mitmekesisus ja sooline võrdõiguslikkus ettevõtte nõ DNA osa siis võib esineda, et takistatud on naisel tippjuhiks saamine.“ (Juht 9)

Naised hindavad enda juures mitmeid omadusi, mis on: plaanipärasus, sihikindlus, töökus, eesmärgipärasus, pühendumus, organisatoorne võime, emotsionaalne tasakaal, hea emotsioonide kontroll, arvestamine ja oskus toime tulla kriitilistes situatsioonides.

Üldisemas pildis oli näha, et naised eelkõige hindavad enim omadusi, mis on seotud tulemuslikkuse saavutamisega. Omadustest, mida naised sooviksid enim arendada käisid läbi suuremal määral inimeste ja suhtlemisega seotud oskused nagu tiimitöö oskus, läbirääkimisoskus, mikrojuhtimise vähendamine, kannatlikkus.

Mehed hindavad enda juures enim oskust säilitada rahu kriitilistes situatsioonides, kindlameelsust, ajaplaneerimise oskust ja võimet inimesi usaldada. Naistele sarnaselt soovisid ka mehed oma läbirääkimisoskusi arendada ning sellele lisaks nähti arendamise vajadust teiste kolleegidega arvestamise osas, emotsioonide kontrolli ja pideva juhtimisoskuste parendamise osas.

Riskikartlikkuse osas hindasid uuritud mees- ja naisjuhid ennast üsna sarnaselt. Kõige enam hinnati oma riskikartlikkust keskmiselt ning seda põhjusel, et kaubandussektoris on riskantsete otsuste tegemine kohati paratamatus. Samas leiti, et mõõdukas riskikartlikkus on oluline, et vältida liiga kriitilisi ja hulljulgeid projekte, milles osalemine võib tuua suuremat kahju kui üldist kasu. Naisjuhid tajusid riskikartlikkust suuremal määral isiklike otsuste langetamisel ning leidsid, et tööalaste riskide võtmine sõltub olukorrast, kuid rõhutasid, et ettevaatlikkus tuleb kasuks. Ka varasem kirjandus ühtib eelnevate seisukohtadega ning toob välja, et naised on mõjutatud suuremal määral emotsioonidest oma valikutel, mistõttu on nad ka enamasti riskikartlikumad. (Brockmann et al., 2018)

„Eks see tuleneb enim situatsioonist ja sellest, mis kaalul on. Kui on võimalus, et kogu risk tasub ennast mitmel erineval viisil ära ja kasu ületab võimalikku kahju, siis kindlasti võtan riski suurema meelega aga kui olen otsuse suhtes kahtleval seisukohal ja võimalik kahju on ka väga suur, siis pigem olen riskikartlikum.“ (Juht 10)

„Eks see kohati sõltu ka täiesti situatsioonist. Mingisugune riskitaju peab inimesel ikkagi olema, et päris nii pokkerit mängida ei saa.“ (Juht 6)

„Mõõdukas riskikartlikkus on oluline, ei saa olla liiga hulljulge. Võib kätte maksta.“ (Juht 3)

Järgnev tabel 13 annab ülevaate mentorluse ja juhendamise alateemaga seotud kategoriseeritud koodidest.

Uuringutest on leitud, et **mentorlus** mängib eriti naisjuhtide karjääris suurt rolli, kuna naistele suunatakse vähemal määral ettevõtetepoolseid juhendajaid ja mentoreid, mis omakorda piirab nende võimalusi organisatsioonisisesele arengule. (Athanasopoulou et al., 2018)

Tabel 13. Mentorluse alateema koos kategoriseeritud koodidega.

Eelkodeeringu teema	Kategoriseeritud koodid empiirilise uuringu põhjal
Mentorlus, juhendamine	<ul style="list-style-type: none"> • Naistel raskem leida/ ei ole raskem leida • Naiseeskujude vähesus, naiste eelistamine • Sõltub enda pühendumisest • Naised pühenduvad haridusele, mehed kogemusele • Ühiskonnas skandaalid/liikumised mõjutavad (#metoo) • Potentsiaali leidmine • Oluline naiste julgustamine

Allikas: autori koostatud, kogutud andmete põhjal

Sarnaselt teaduslikust kirjandusest väljendunud seisukohale, leidsid ka 4 uuringus osalenud juhti, et juhendajate ja mentorite leidmine on mõjutatud soost ning see on naistele keerulisem. Peamiste põhjustena toodi välja naiseeskujude vähesus ja avalikkusele teada olevad skandaalid, erinevad liikumised, mis vähendavad meesjuhtide huvi kokkupuudeteks naispraktikantide ja juhendatavatega. Samas toodi välja ka, et naised panustavad suuremal määral haridusele ning mehed kogemusele, mis annab meestele eelise mentorite leidmise osas.

Juhid, kes aga olid seisukohal, et mentorite leidmine ei olene juhendatava soost leidsid, et peamiselt on oluline siiski inimese enda ettevõtlikkus ja pühendumus. Oldi arvamusel, et kui juht näeb oma alluvas või praktikandis tugevat potentsiaali, siis ollakse valmis juhendamisse panustama suuremal määral olenemata soost. Ka varasemalt on leitud, et mehed eelistavad juhendada teisi meessoost kolleege naiskolleegide asemel, et vältida võimalikku diskrimineerimise või seksuaalse ahistamise skandaale. (Elmuti et al., 2009)

„Kindlasti mõneti on. Kuna meie ühiskonnas on väga tugevaks muutunud #metoo jms liikumine, siis kindlasti paljud mehed ei soovigi enda juhendada võtta naisterahvast, et juba eos vältida valearusaamu ja võimalikke olukordi. Samas kui juht näeb tugevat potentsiaali inimeses, siis kindlasti ei lasta sellel niisama mööda libiseda ja võetakse endale juhendatav olenemata sellest kas ta siis on mees või naisterahvas.“ (Juht 10)

Samas aga tõid kaks juhti ka välja, et oluline on naiste julgustamine, kuna naised kipuvad olema enesekriitilisemad ja vähem enesekindlad kui mehed ning läbi selle on võimalik panustada naistippjuhtide arvukuse tõusu. Järgnevalt toob autor tabelis 14 välja suhtevõrgustiku alateemaga seotud kategoriseeritud koodid.

Tabel 14. suhtevõrgustike alateema koos kategoriseeritud koodidega.

Eelkodeeringu teema	Kategoriseeritud koodid empiirilise uuringu põhjal
Suhtevõrgustikud	<ul style="list-style-type: none"> • Meestel on lihtsam kontakte luua /ei ole • Esmakontakt meestelt, järjepidev naistelt • Meestel rohkem aega, ühiskonnas meesjuhte rohkem • Sotsiaalne etikett, arusaamad (tippjuhi tasemel) • Mehed enesekindlamad • Mustrid läbirääkimisoskuses • Läbirääkimisoskus õpitav • Naised teevad suuremat eeltööd • Liigne enesekindlus mõjutab negatiivselt • Oskused ei sõltu soost, sõltuvad persoonist • Noorema generatsiooniga lihtsam

Allikas: autori koostatud, kogutud andmete põhjal

Suhtevõrgustike osas olid uurimuses osalenud juhid enamasti arvamusel, et meestel ei ole tänapäeval enam lihtsam vajalikke kontakte luua, küll aga on meestel teatavaid eeliseid. Mehed on enesekindlamad ja julgemad ning seetõttu esimeste kontaktide loomise osas võivad mehed olla teatavas eelisseisuses. Lisaks on suuremal määral meestele suunatud äriklubisid ja mehed on vähemal määral koormatud koduste kohustustega. Sellele lisaks on juhid ka arvamusel, et kaubanduses vajalike korduvate kontaktide hoidmiseks on naised aga eelisseisus, kuna nad on järjepidevamad ning ei tüdine nii kiiresti. Samuti toodi välja, et naised eelistavad kontakte luua inimestega, kellega neil on ühiseid huvisid. Seda toetab ka Broadbridge (2010) oma väidetega, et naised eelistavad luua kontakte samade väljavaadetega inimestega, kes pakuvad neile sotsiaalset heaolu ja tuge. Mehed aga eelistavad suurendada sotsiaalset kapitali läbi vertikaalsete suhete, mis võimaldavad neil suuremal määral tõusta ka karjääriredelil.

Leidus aga ka juhte, kelle arvamuse kohaselt on meestel lihtsam kontakte luua. Ühe põhjusena toodi välja sotsiaalne etikett, mis tugineb kohati vananenud arusaamadele. Seda illustreeriv ühe juhi kogemus.

„Kui me räägime nüüd kahekümnendast sajandist ja sealt tulnud inimestega, siis ütleme nii, et siin tulevad jällegi mängu need stereotüübid. Kui sul ikka neli meest räägivad, kes on kõik tippjuhid ja kuidagi kui naine läheb sinna seltskonda, siis see võtab ikka hoo maha. Kui tullakse sinuga rääkima, siis see on okei, aga kui sa hakkad looma endale neid suhtevõrgustikke või kui sa tahad ennast kuskile seltskonda sisse süüa, siis see on ikka keerulisem. Seega jah, ma arvan, et meestel on see lihtsam. Siia käivad ka kõik need sellised kohati vanad, kohati uued etiketi küsimused, et kumb annab esimesena käe, kas naisterahvas annab esimesena või meesterahvas annab esimesena. Kas naisterahvas üldse peaks kätt andma, kui ta läheneb meesterahvale või üldse ei peaks, et kõik need asjad samamoodi.“ (Juht 6)

Ka Grant Thornton (2020) on välja toonud, et üheks suurimaks probleemiks karjääri edendamise juures on sotsiaalsetele võrgustikele ligipääsu puudumine, mille osas võib aga öelda, et uuringus osalenud juhid on selle väite toetamise osas kahetisel seisukohal. 10-15 aastat tagasi oleks enamik juhid seda selliselt näinud, kuid täna enam mitte ning seda toetab kohati ka noorem generatsioon, kes on tolerantsemad ja lihtsustavad kontaktide loomise võimalusi nii rahvusvaheliste kui organisatsiooniliste kontaktide osas.

Läbirääkimiste kui vajalike kokkulepete ja kontaktide loomise osas olid kõik uuringus osalenud juhid üksmeelsel arvamusel, et läbirääkimisoskused ei ole kuidagi seotud juhi sooga vaid eelkõige on tegemist õpitava oskusega. Samuti pidasid kõik juhid end väga heaks läbirääkijaks, kuna tegemist on tippjuhi puhul ühe olulisima oskusega, eelkõige kaubanduses. Mis aga võib eristada naisi ja mehi läbirääkimiste edukuses on eeltöö ning enesekindlus. Juhid leidsid, et naised kipuvad pühenduma suuremal määral eeltöö tegemisele ning liigne enesekindlus võib rikkuda terved läbirääkimised, mida nähakse rohkem esinevat meeste puhul.

„See on muidugi minu arvamus aga üldjoontes on olnud niimoodi, et kui on üks kord vaja korralikult asi ära teha, siis ma võin ennast soovitada, aga kui on vaja järjekindlalt, mitu korda äripartneri või kellega iganes niimoodi teha rääkimisi, seal on kindlasti naised paremad läbirääkijad. Mehed tahaks selle aja peale juba järgmisega asju ajada aga naistel on see püsimine parem.“ (Juht 4)

„Ja siin ma tõstaks esile kindlasti kodutöö. Ja kui naised on kõvemini töötanud, siis nad ongi meestest paremad läbirääkijad ka.“ (Juht 6)

„Eks läbirääkimiste puhul teinekord võib see liigne enesekindlus pigem suure karuteene teha. Eks me kõik oleme näinud neid laiasid lehti, kes tulevad sulle midagi maha müüma või selgitama ja sa lõpuks ei usu seda ja see pole hea läbirääkimine.“ (Juht 2)

„Pigem on see kinni ikka persoonis ja ettevõtlikkuses. Hiljuti osalesin just ühel koolitusel, kus oli ka läbirääkimiste pidamise võistlus. Esimesed kaks kohta panid kinni naised. Vb mehed jah lähevad peale enesekindlamalt ja siis seetõttu ei hakatagi vastu vaidlema aga naised üldiselt on paremini ette valmistunud ja suudavad argumenteerida.“ (Juht 5)

Tabel 15 annab ülevaate kõrgete pereväärtuste alateemaga seotud kategoriseeritud koodidest, mida autor on avanud järgnevalt.

Tabel 15. pereväärtuste alateema koos kategoriseeritud koodidega.

Eelkodeeringu teema	Kategoriseeritud koodid empiirilise uuringu põhjal
Pereväärtused	<ul style="list-style-type: none"> • Paindliku tööaja võimaldamine • Kodukontori võimalus • Piirangute puudumine kuni töö tehtud • Kriitika/pahameel kui kellegi töö seisab • Eriolukorras tekitatud kõigile võimalused • Tippjuhi suur töökoormus • Koduse koormuse/kohustuste jaotumine

Allikas: autori koostatud, kogutud andmete põhjal

Perekondlike väärtuste uurimiseks lähtus autor oma uuringus kolmest aspektist: kuidas on jaotunud koormus ja kohustused juhi peremudelis, milline on organisatsiooni suhtumine paindliku tööaja võimaldamisse ning kuidas suhtutakse kontorist eemal viibimisse(kodukontorisse, lapsega kodus viibimisse). Kui varasemalt mõnes osalenud ettevõttes ei võimaldatud kodust töötamist kõikidele positsioonidele ning see oli eelkõige privileeg, siis tõdesid kõik juhid, et pärast Eestis välja kuulutatud eriolukorda on kõigil võrdsed võimalused kodus töötamiseks ning olles näinud selle positiivset mõju plaanitakse seda ka rakendada edaspidiselt.

„Praeguses olukorras just eriti, et kõik saab suuremalt jaolt tehtud, kõik vajalik. Ja muidugi ka haigestunud lapse puhul, kui ikka vaja saab koju jääda. Muidugi olenes

siinamaani, siis enne kriisiolukorda positsioonist. Assistentidel ja poolel kontoril pigem ei olnud sellist võimalust aga täna ikka suhteliselt kiiresti, nii paari päevaga lahendati see olukord ära, et kogu kontor saaks ikka kodust tööd teha.“ (Juht 5)

Märgata võis ka asjaolu, et suurem osa juhtidest olid väga vaba suhtumisega tööaja paindlikusse ning kontorivälises asukohas töötamisse ka kriisieelselt. Selle ilmestamiseks toob autor välja kolm kogemust.

„Kuldreegel on ikkagi see, et tee oma tööd kasvõi kuskil kännu otsas või kus iganes sa seda parasjagu teha tahad, peaasi, et see on tehtud ja õigeaegselt ning sinu äraolek ei takista kellegi teise tööd ka.“ (Juht 2)

„Julgen öelda küll, et minu puhul on tegemist selle juhiga, kes selles osas on väga tolerantne. Niikaua kui töö on tehtud, siis ei ole vahet, kus sa oled. Aga ma kindlasti ei ole olnud selline koguaeg, see on tulnud aastate pikkuse kogemusega. /.../...Aga tänaseks on minu meelsus kindlasti see, et absoluutselt ei mõõda, kui palju kellegi tööaeg on, ma ikka hindan lõpptulemust.“ (Juht 4)

„Niikaua kuni töö on tehtud, ei ole kodus töötamine kunagi probleemiks olnud. Samuti praegune kriisiolukord on sellele heaks näiteks, kus kõik on suunatud kodudesse töötama ja kõik sujub.“ (Juht 10)

Ettevõtte jaoks on eelkõige oluline töö efektiivsus ning tulemus. Milliste vahenditega juht selle saavutab on tema enda otsustada. Samuti tõid juhid välja, et ka perekondlike põhjuste tõttu kodus töötamise või puhkuse võtmise osas piiranguid ei nähta. Ettevõtted on oma suhtumiselt ennekõike tolerantset ja näiteks otsuse, kumb vanem haigestunud lapsega koju jääb teeb ennekõike pere ise ja ettevõtete poolt soost tingitud eelistamist ei ole kohatud. Küll aga leidsid mitmed juhid, et kui pikemale puhkusele on jäämas ettevõttele kõrget väärtust pakkuv spetsialist võib kohata negatiivseid emotsioone, kuid see ei mõjuta ettevõtte väärtushinnanguid ning töötajatele pakutavaid võimalusi.

„Kui sa oled lapsega kodus nii nädal või poolteist, siis elame ikka kõik selle üle aga kui sul kaob mõni väga oluline spetsialist pikaks ajaks ära, näiteks läheb lapsehoolduspuhkusele ehk siis võibolla tervelt kolmeks aastaks, siis see eriti väga ei meeldi. Eks ikka omavahel kommenteeritakse, aga mis teha, see tuleneb seadusest ja pead

kohanema. Sulle ei pruugi see meeldida, aga päeva lõpuks lihtsalt omaette krigistad hambaid ja mõtled, et kurat, oli nüüd seda vaja.“ (Juht 6)

Ka eelnevalt on tööst läbi käinud teema pere toetuse olulisusest tippjuhiks olles. Uurides juhtidelt nende koduste kohustuste jaotumise kohta toodi välja, et kuigi enamus naisjuhtidest tunneb suuremat koormust ning tegeleb kohustustega suuremal määral on kõigil toeks arvestavad partnerid, kes vajadusel võtavad hulga ülesannetest enda kanda. Leiti, et ilma arvestava ja toetava partnerita ei oleks tippjuhiks olemine võimalik, kuna sellega kaasneb suur töökoormus ning enamasti tuleb olla kättesaadav 24/7. Samuti väärtustatakse üha enam ka pere jaoks täisväärtuslikuks liikmeks olemist. Ka Praxise (2016) poolt läbi viidud uuringust on selgunud, et meeste suurem osalus pere- ja tööelu ühildamisel aitaks tööhõives võrduse suurendamisele kaasa, mis ilmestab ka eelpool mainitud arvestava ja toetava partneri tähtsust.

„/.../... ma täna kindlasti ei teeks seda tööd, kui mul ei oleks toetavad, arusaajat ja mõistvat abikaasat. Samamoodi ma ei oleks seda tööd teinud ka 10 aastat tagasi. Tõesti tuleb tõdeda, et mingi osa sa ju annad ja mingist osast tuleb lõivu võtta.“ (Juht 6)

„/.../... üha rohkem juhte kindlasti tegeleb sellega, et ta suudaks ka kodus olla väärikas perekonna liige, mitte ainult a la isa on tippjuht ja isa tegeleb tööasjadega ja nii on, et maksab arveid ja kogu lugu. See aastate jooksul kindlasti läheb teise suunda.“ (Juht 4)

„Minu puhul on see 24/7 kättesaadavus okei aga see segab aegajalt pereelu ja vahepeal peres ongi, küsitakse, et kas töö või pere on tähtsam. Ja siis võtsingi terve aasta pere jaoks aja maha ja näitasin, et nemad on kõige tähtsamad.“ (Juht 1)

Järgnev tabel 16 annab ülevaate kategoriseeritud koodidest, mille teemat puudutas autor läbi intervjuu ja küsimustiku lõpetavate lisaküsimuste.

Viimase teemana puudutas autor oma uuringus **naistippjuhtide olulisust Eestis**. Kõik kümme uuringus osalenud juhti leidsid, et juhtkondade tasakaal on oluline ning naisjuhte leidub Eestis üsna suurel määral, eriti kaubandussektoris, kuid see ei tohiks olla kindlasti eesmärgiks omaette. Toodi välja, et määrav on juhtimiskvaliteet, mitte juhi sugu ning tippjuhi positsiooni saavutamine oleneb eelkõige inimese enda ettevõtlikkusest ja initsiatiivist.

Tabel 16. Naisjuhtide tähtsuse alateema koos kategoriseeritud koodidega.

Eelkodeeringu teema	Kategoriseeritud koodid empiirilise uuringu põhjal
Rohkem naisjuhte Eestis	<ul style="list-style-type: none"> • Naised äriselt olulised, edasiviiv jõud • Kvootidesse suhtutakse negatiivselt (60%/40%) • Ettekirjutused pärsivad naiste võimalusi ennast tõestada • Sõltub initsiatiivist • Organisatsiooni sees fookuses mehed(juhtide kasvatamine) • Oluline juhtimiskvaliteet, sugu ei mängi rolli • ajas muutuv, naiste osakaal tõuseb • naiste julgustamine, motiveerimine • tänapäeva naised teadlikumad, suunavad karjääri

Allikas: autori koostatud, kogutud andmete põhjal

„Täna ma näen seda tõusvat joont, et naised on teadlikumad ja teevad oma valikuid teadlikumalt ning nad on oma õiguste eest väljas ja nad julgemalt võib olla kandideerivad.“ (Juht 1)

Kaheksa juhti puudutasid ka Euroopa Liidu tasakaalupunkti ja kvootide kehtestamist ning nad kõik olid arvamusel, et 40%/60% printsiibid on äärmiselt tobedad ja ebavajalikud. Nende mõju tegelikult naiste võimalustele nähakse pidev pärssivana.

„Minu meelest igaüks peab oma kohta ikka väärt olema. Ja ma küll kutsuksin kõiki ikka üles seda võrdse kohtlemise printsiipi järgima, kuid ma isiklikult tunnen, et see pigem alavääristab, kui selline seadus peaks tulema. Pigem annab see välja sellist signaali, et vaesed naised, kes muidu ei saa, et paneme ikkagi neid 40% sinna juhtkonda. /.../... nendel naistel kaob ära igasugune võimalus tõestada, et ei ole, ma ei ole siin sellepärast, et ma olen naine, vaid ma olen siis sellepärast, et ma päriselt olen professionaal ja väärin seda ametipositsiooni. Ma arvan, et pigem sellised reeglid tooksid kahju endaga kaasa.“ (Juht 2)

„Ohumärgid on, et kvootide puhul võib juhtuda olukord, kus hakatakse vaatama mööda, et sa ei ole siin juhtkonnas sellepärast, et sa oled väärt juht vaid sellepärast, et mingisugune norm oli vaja täita.“ (Juht 6)

Diehl & Dzubinski (2019) on varasemalt välja toonud, et naisi valitakse eelkõige juhtkondadesse normide täitmiseks ja ühiskonnale oma mitmekesisuse näitamiseks. Eelpool mainitu põhjal võib öelda, et kaubandussektoris see ei pea paika ning sektori-

põhiselt hinnatakse naisi kõrgelt. Peamiselt tuleneb naiste kõrge osakaal siiski naiste oskustest ning omadustest.

„Mina olen kõiki kvoote oma tegevuse ajal ületanud ja üldiselt on naised olnud kõrgematel kohtadel kui mehed ja saanud kõrgemat palka kui mehed. Naiste omadused näidata asja nii nagu on ja öelda kohe välja ongi ehk see põhjus ka, miks ma naisi oma töös olen nii kõrgelt hinnanud.“ (Juht 4)

Kõikide läbi viidud intervjuude ning küsimustike põhjal võib järeldada, et kaubandussektoris on Eestis toimunud loomulik juhtkonna mitmekesisustumine ning naiste panust hinnatakse sama kõrgelt kui meeste oma. Kuigi tippjuhi tasemel on näha siiani mõningaid eelarvamusi naiste pädevuse osas eriti rahvusvaheliselt, panustavad Eesti kaubandussektori ettevõtted teadlikult selle eemaldamisele. Naiste edu piiravateks teguriteks on eelkõige naised ise olles enesekriitilisemad ning alahoidlikumad. Soolise võrdõiguslikkuse ja juhtkonna mitmekesisuse suurendamiseks ka teistes valdkondades on heaks näiteks mitmekesisuse ühendamise ettevõtte äristrateegiatega ning sellest lähtuvalt värbamisprotsesside reeglistike loomine. Samuti võib pidada kaubandussektoris juhtkonna mitmekesisuse põhjuseks suuremaid võimalusi paindlikule tööajale, kuna puuduvad väga karmid riiklikud piirangud, mis mõjutaksid töötamise asukohta või aega, mida võib kohata näiteks finantssektoris.

KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö andis ülevaate juhtivate positsioonide mitmekesisusest ja selgitas välja tegurid, mis kujundavad Eestis soolist jaotumist ettevõtete juhtkondades kaubandussektori näitel.

Magistritöö koostamiseks oli püstitatud kuus uurimisülesannet. Alustuseks andis autor ülevaate kõrgema astme juhi töö olemusest ning seejärel avas naisjuhtide vähesust ja juhtkondade mitmekesisust erinevates valdkondades. Olulisimaks väljundiks võib siin pidada juhtimisoskuste käsitlusi erinevatel tasemetel. Kui tippjuhtide tasandil peetakse oluliseks kognitiivseid oskusi, mis hõlmavad endast ka võimet näha organisatsiooni üldisemat pilti, siis lisaks tippjuhtidele on ka keskastmejuhtide puhul muutumas üha olulisemaks personaliga seotud oskused- motiveerimine, koordineerimine ja koostöö loomine. Seega nähakse üha olulisemana neid aspekte juhtimise juures, mida peetakse nii-öelda naistele omasemateks oskusteks nagu arvestamine ja kaasamine. Sellest tulenevalt on naiste kaasamine ja juhtkondade mitmekesistamine muutumas aktuaalsemaks. Olgugi, et nähakse naisjuhtide olulisust on siiski naiste osakaal juhtkondades väga madal, kus vaid ligikaudu iga kolmas juht on naine. Erinevates tegevusvaldkondades on siiani tunda sooliselt sobivat jaotumist, mis jagab valdkonnad naistele ja meestele sobivateks, mis mõjutab ka naiste osakaalu erinevates valdkondades.

Kolmandaks uurimisülesandeks püstitas autor juhtide soolist jaotumist kujundavate tegurite uurimise. Selleks töötas magistritöö autor läbi 37 varasemalt läbi viidud uuringut, mis suuremal määral vaatlesid naisjuhtide vähesuse põhjuseid. Autor jaotas tegurid välisteks ja indiviidipõhisteks teguriteks. Väliste tegurite näol oli tegemist ühiskondlikul ja organisatsioonilisel tasandil teguritega. Indiviidipõhised tegurite näol oli tegemist eelkõige persooni väljavaadetest, karakteristikutest ja tõekspidamistest tulenevate teguritega. Uurimise tulemusena selgus, et kuigi jaotumist kujundavaid tegureid on mitmeid, siis ühiskondlikul tasandil on tugevaid stereotüüpe, mis piiravad naiste võimalusi kõrgema astme juhi positsioonidele pürgimisel. Samuti aitavad naised soolise jaotumise ebavõrdsele kujunemisele kaasa, olles ise suuremal määral alalhoidlikud ja mõjutatavad.

Neljandaks uurimisülesandeks oli uuritava valdkonna ja uurimisprotsessi tutvustamine ning varasemalt koostatud teoreetilise baasi põhjal intervjuu küsimuste koostamine. Riigis kehtestatud eriolukorrast tingituna oli autor sunnitud oma uurimismeetodit kohandama ning lisaks intervjuudele lisandusid ka küsimustikud. Uurimisprotsess koosnes teoreetilise materjali läbi töötamisest, küsimustike ette valmistamisest, valimi koostamisest, intervjuude läbi viimisest, küsimustike vastuste analüüsimisest, intervjuude transkribeerimisest, kodeerimisest ja tulemuste analüüsist. Sisendinfo saamiseks valis autor poolstruktureeritud individuaalintervjuud ning intervjuude küsimustest kohandatud küsimustiku.

Viiendaks uurimisülesandeks oli intervjuude läbi viimine seitsme Eesti hulgi- ja jaemüügiga tegeleva ettevõtte kõrgema astme juhiga. Intervjuud salvestati helifailidena, hiljem transkribeeriti, kodeeriti ning toimus tulemuste analüüs alateemade lõikes. Lisaks töötas autor läbi ka kolme juhi poolt vastatud küsimustikud.

Kuuendaks uurimisülesandeks oli intervjuude ja küsimustike analüüsi järel Eesti kaubandussektori juhtkondade soolist jaotumist kujundavate tegurite kaardistamine. Kujundavad tegurid jaotuvad sarnaselt teooriale kaheks: välised tegurid ning indiviidipõhised tegurid. Väliste tegurite osas selgus, et ühiskonnas tajutakse tänaseni tugevaid stereotüüpe, kuid oldi arvamusel, et stereotüübid on ajas hääbumas. Peamiselt leiti, et stereotüübid on siiani enim seotud sooga, kus naistele sobivad suuremal määral administratiivsed ja nii-öelda pehmemad ametid ning positsioonid ning meestele on suunatud füüsilist tugevust ja kindlameelsust nõudvad positsioonid. Ühiskonnas kõlavad eelarvamused võivad mõjutada negatiivselt värbamisprotsesse. Juhtimisstiilide osas olid arvamused vastuolulised ning leiti, et naiste ja meeste juhtimisstiilid on erinevad ja soole omastest külgedest mõjutatud, kuid samaväärselt oldi ka seisukohal, et juhtimisstiil on mõjutatud eelkõige isikuomadustest ja natuurist. Naiste juhtimisstiili peeti kaasavamaks ja naisi kompromissialtimateks, samas kui meeste juhtimisstiili peeti jõulisemaks ja suhtumist pealiskaudsemaks. Kaubandussektorit silmas pidades leiti, et naiste eeliseks on kindlasti järjepidevus. Samuti toodi välja, et ühiskonnas nähakse juhtimist meestele sobivama tegevusena ning meeste domineerimise põhjuseks võib olla nende paistmine enesekindlamana. Otsuste langetamisel oldi ühemeelselt nõus, et domineerib hästi argumenteeritud otsus ning siinkohal juhi sugu ei mängi rolli. Diskrimineerimist olid

kogenud nii nais- kui meesjuhid, kuid enamik tõid välja selle toimumise nooremas eas, olles oma töös veel nii-öelda roheline. Samuti jäi kõlama, et enamik diskrimineerimise juhtumeid on leidnud aset 90-ndatel, mis ühiskonna suhtumine erines tänasest ja seetõttu nähakse ka tänapäeval selle vähenemist. Klaaslae olemasolu osas olid kõik juhid üksmeelselt arvamusel, et kaubandussektoris seda ei leidu, mida ilmestab ka naisjuhtide suur arvukus antud sektoris. Küll aga leiti, et naiste edu takistavaks teguriks on lisakoormus, eriti naistel kellel on pere. Erinevate fenomenide tekkimise osas oldi seisukohal, et ka naised ise aitavad kaasa nende tekkimisele, olles alalhoidlikumad ja eelistades stabiilsust. Kriisiolukorras toimimisel toodi välja meeskonnatöö olulisus, mis varjutab juhi soo, kuid siiski leiti, et naised on empaatilisemad ning kriisiolukorras suudavad personaliga ennast paremini samastada, mis annab naistele eelise.

Indiviidipõhiste tegurite osas oldi arvamusel, et naised on oma saavutuste suhtes kriitilisemad kui mehed, mistõttu võidakse olla vähem ambitsioonikamad ja madalama enesekindlusega. Samas toodi välja, et mõlema soo käitumismustrid on mõjutatud kasvatusel ja mehi suunataksegi juba noorest east rohkem saavutama, kuid naisi õpetatakse olema tagasihoidlikumad. Rõhutati ka pere toetuse olulisust ning toonitati, et töö ja pere tasakaalu loomiseks on perekonna poolne mõistev suhtumine ja toetus määrava tähtsusega. Naised juhtidena hindavad omadusi, mis on seotud tulemuslikkuse saavutamise ja meeste puhul varieerusid aga omadused väga isikupäraselt. Kõik juhid leidsid, et pidev eneseareng oleks vajalik läbirääkimiskeskustes ning mehed nägid vajadust arendada ka pehmemaid omadusi nagu arvestamine ja emotsioonide kontroll. Riskikartlikkuse osas olid juhid arvamusel, et tööalaselt ollakse rohkem riskialtimate kui isiklike otsuste langetamisel, samas nähti riskide võtmise vajadust kaubanduses. Mentorite leidmise ja juhendamise osas olid juhid taaskord vastandlikel seisukohtadel. Leiti, et naistel on mentorite leidmine keerulisem eeskujude vähesuse ja maailmas kõlapinda omavate skandaalide tõttu. Samuti toodi välja, et naised panustavad rohkem haridusele, samas kui mehed kogemusele, mis annab meestele karjääris ja mentorite leidmisel eelise. Vastandliku arvamuse kohaselt aga on juhendajate leidmine mõjutatud siiski inimese ettevõtlikkusest ja pühendumusest. Suhtevõrgustike osas olid juhid enamasti arvamusel, et meestel ei ole lihtsam tänapäeval vajalikke kontakte luua, kuid meestel on eeliseid erinevate äriklubide ja väiksema koduse koormuse tõttu. Tippjuhi taset silmas pidades oli juhte, kes leidsid, et meestel on oluliselt lihtsam kontakte luua

just sotsiaalse etiketi tõttu, mis siiani tugineb üsna vananenud arusaamadele. Läbirääkimistes oldi kaubanduse puhul selgel seisukohal, et oskusi juhi sugu ei mõjuta, küll aga on naiste eeliseks järjepidevus, mis mängib kaubandussektoris peetavate läbirääkimiste puhul suurt rolli ja annab naistele kindlad eelised.

Kuigi kaubandussektoris ollakse seisukohal, et juhtkondades on tasakaalu saavutamine oluline, ei tohiks seda võtta eesmärgiks omaette. Määrav on siiski juhtimiskvaliteet ning kvootide kehtestamine pigem mõjutab naisi ja soolist jaotumist negatiivselt. Ka autor toetab antud töös osalenud juhtide arvamusi ning leiab, et ennekõike tuleks anda naistele suuremad võimalused ka organisatsioonide siseselt ennast arendada ja kehtestada kui kunstlikult normide tõttu juhtkondade soolist jaotumist tasakaalustada.

Arvestades magistritöö koostamiseks kogutud andmeid on autor arvamusel, et käsitletud teema uurimine ka teiste valdkondade põhiseks on oluline, kuna enamikes juhtkondades on siiski Eestis mehed domineerivad ning samuti on Eestis üsna tugevad juurdunud stereotüübid, mis pärsivad juhtkondade tasakaalu tekkimist veel aastakümneid. Teema uurimine ja arendus võimaldaks tõstatada selle aktuaalsust päevakorda laialdasemalt.

Käesoleval magistritööl leidub ka piiranguid, mis on tingitud valimist ja töö struktuurist. Kvalitatiivse meetodi ja pool-struktureeritud intervjuude kasutamine jätab ruumi subjektiivsusele ning võib esindada suuremal määral intervjuueeritu enda kui organisatsiooni seisukohti. Samuti küsimustike vastuste tõlgendamine võib olla mõjutatud autori arusaamadest.

VIIDATUD ALLIKAD

- Allen, T. (n.d.). *Six Hard Truths For Women Regarding The Glass Ceiling*. Forbes.
Retrieved 4 April 2020, from
<https://www.forbes.com/sites/terinaallen/2018/08/25/six-6-hard-truths-for-women-regarding-that-glass-ceiling/>
- Arena, C., Cirillo, A., Mussolino, D., Pulcinelli, I., Saggese, S., & Sarto, F. (2015). Women on board: Evidence from a masculine industry. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15, 339–356.
<https://doi.org/10.1108/CG-02-2014-0015>
- Arnold, T. J., Grewal, D., Motyka, S., Kim, N., Sharma, A., & Srivastava, R. (2019). Store Manager–Store Performance Relationship: A Research Note. *Journal of Retailing*, 95(2), 144–155. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.03.002>
- Athanasopoulou, A., Moss-Cowan, A., Smets, M., & Morris, T. (2018). Claiming the corner office: Female CEO careers and implications for leadership development. *Human Resource Management*, 57(2), 617–639.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21887>
- Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A. S., Junker, N. M., & van Dick, R. (2017). Think manager-think male, think follower-think female: Gender bias in implicit followership theories. *JOURNAL OF APPLIED SOCIAL PSYCHOLOGY*, 7, 377.
- Broadbridge, A. (1999). A profile of female retail managers: Some insights. *SERVICE INDUSTRIES JOURNAL*, 19(3), 135–161.

- Broadbridge, Adelina. (2010a). Choice or constraint? Tensions in female retail executives' career narratives. *Gender in Management: An International Journal*, 25(3), 244–260. <https://doi.org/10.1108/17542411011036437>
- Broadbridge, Adelina. (2010b). Social capital, gender and careers: Evidence from retail senior managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(8), 815–834. <https://doi.org/10.1108/02610151011089546>
- Brockmann, H., Koch, A.-M., Diederich, A., & Edling, C. (2018). Why Managerial Women are Less Happy Than Managerial Men. *Journal of Happiness Studies*, 19(3), 755–779. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9832-z>
- Carnahan, S., & Greenwood, B. N. (2018). Managers' Political Beliefs and Gender Inequality among Subordinates: Does His Ideology Matter More Than Hers? *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 287–232. <https://doi.org/10.1177/0001839217708780>
- Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., & Torres, A. (2018). Agency, structures and women managers' views of their careers in tourism. *Women's Studies International Forum*, 71, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2018.08.010>
- Castaño, A. M., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. L. (2019). 'Why Can't I Become a Manager?'-A Systematic Review of Gender Stereotypes and Organizational Discrimination. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101813>
- Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic Literature*, 47(2), 448–474. JSTOR.

- Cross, C., & Linehan, M. (2008). Organisational Barriers and the Female Managerial Career: Some Empirical Evidence from Ireland. *Journal of Workplace Rights*, 13(3), 245–258. <https://doi.org/10.2190/WR.13.3.c>
- Drucker, P. F. (2017). *What Makes an Effective Executive* (Harvard Business Review Classics). Harvard Business Review Press. <http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1798537&site=eds-live>
- Dzubinski, L., Diehl, A., & Taylor, M. (2019). Women’s ways of leading: The environmental effect. *Gender in Management: An International Journal*, 34(3), 233–250. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2017-0150>
- Elmuti, D., Jia, H., & Davis, H. H. (2009). Challenges Women Face in Leadership Positions and Organizational Effectiveness: An Investigation. *Journal of Leadership Education*, 8(2), 21.
- Fernandes, E., & Cabral-Cardoso, C. (2006). The social stereotypes of the Portuguese female and male manager. *Women in Management Review*, 21(2), 99–112. <https://doi.org/10.1108/09649420610650684>
- Gartzia, L., Ryan, M. K., Balluerka, N., & Aritzeta, A. (2012). Think crisis—think female: Further evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 603–628. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.591572>
- Gaskill, L. R. (1991). Women’s career success: A factor analytic study of contributing factors. *Journal of Career Development*, 17(3), 167–178. <https://doi.org/10.1007/BF01322024>
- Latu, I. M., Stewart, T. L., Myers, A. C., Lisco, C. G., Estes, S. B., & Donahue, D. K. (2011). What We “Say” and What We “Think” About Female Managers: Explicit

- Versus Implicit Associations of Women With Success. *Psychology of Women Quarterly*, 35(2), 252–266. <https://doi.org/10.1177/0361684310383811>
- Levine, S. R. (n.d.). *Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results*. Forbes. Retrieved 25 May 2020, from <https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2020/01/15/diversity-confirmed-to-boost-innovation-and-financial-results/>
- Manwa, H. a. (2014). Gender Gap in Management Positions: A Survey of Male and Female Managers in Zimbabwean Hotels. *Gender & Behaviour*, 12(Special), 5936–5945.
- McKie, L., & Jyrkinen, M. (2017). MyManagement: Women managers in gendered and sexualised workplaces. *Gender in Management: An International Journal*, 32(2), 98–110. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2016-0091>
- Muraya, K. W., Govender, V., Mbachu, C., Uguru, N. P., & Molyneux, S. (2019). ‘Gender is not even a side issue...it’s a non-issue’: Career trajectories and experiences from the perspective of male and female healthcare managers in Kenya’. *HEALTH POLICY AND PLANNING*, 34(4), 249–256. <https://doi.org/10.1093/heapol/czz019>
- Rebane, T. (2019). *Naistippjuhtide vähesuse põhjused Eesti finantsettevõtete näitel* [Thesis, Tartu Ülikool]. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/64704>
- Ryan, M., Haslam, S., Hersby, M., & Bongiorno, R. (2011). Think Crisis-Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager-Think Male Stereotype. *The Journal of Applied Psychology*, 96, 470–484. <https://doi.org/10.1037/a0022133>

- Saffie-Robertson, Ma. C. (2020). It's Not You, It's Me: An Exploration of Mentoring Experiences for Women in STEM. *Sex Roles*. <https://doi.org/10.1007/s11199-020-01129-x>
- Scheuer, C.-L., & Loughlin, C. (2020). Could the aging workforce reduce the agency penalty for female leaders? Re-examining the think manager–think male stereotype. *Journal of Management & Organization*, 26(1), 29–51. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.41>
- Shim, S., Lusch, R. F., & Goldsberry, E. (2002). Leadership style profiles of retail managers: Personal, organizational and managerial characteristics. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(4), 186–201. <https://doi.org/10.1108/09590550210423663>
- Sooline võrdõiguslikkus | Sotsiaalministeerium. (n.d.). Retrieved 24 May 2020, from <https://www.sm.ee/et/sooline-vordoiguslikkus-0>
- Sotsiaalministeerium, E. (2016). *SOOLISE VÕRDÕIGUSLIKKUSE MONITOORING 2016*. 152.
- statistikaamet. (2019, January 14). Soolane palgalõhe. *Statistikablogi*. <https://blog.stat.ee/2019/01/14/soolane-palgalohe/>
- Surji, K. (2015). *Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders' Effectiveness*. 7. <https://doi.org/10.7176/EJBM/7-33-2015-03>
- Waldemar Dymarczyk. (2013). Gender Perspective and the Temporal Aspect in Managerial Careers: Male and Female Views of Time. *Polish Sociological Review*, 182, 239.

- Weyer, B. (2007). Twenty years later: Explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482–496.
<https://doi.org/10.1108/09649420710778718>
- Wittenberg-Cox, A. (n.d.). *What Do Countries With The Best Coronavirus Responses Have In Common? Women Leaders*. Forbes. Retrieved 21 April 2020, from <https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2020/04/13/what-do-countries-with-the-best-coronavirus-reponses-have-in-common-women-leaders/>
- Woolley, J. L. (2019). Gender, Education, and Occupation: How Founder Experiences Influence Firm Outcomes. *Academy of Management Discoveries*, 5(3), 266–290.
<https://doi.org/10.5465/amd.2017.0069>

LISAD

Lisa 1. Palgatöötajad soo ja tegevusala järgi (EMTAK 2008)

Näitaja	Sugu	Tegevusala (EMTAK 2008)	2015	2016	2017	2018	2019
Palgatöötajad, tuhat	Mehed ja naised	Tegevusalad kokku	640,9	644,6	658,6	664,7	671,3
		Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont	83,9	83,7	87,5	86,2	86,1
	Mehed	Tegevusalad kokku	327,9	329,4	337,8	342,4	346,1
		Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont	34,4	31,8	35,1	37,8	37,8
	Naised	Tegevusalad kokku	312,9	315,3	320,8	322,3	325,2
		Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont	49,5	51,9	52,5	48,4	48,3

Allikas: Statistikaamet

Lisa 2. Väliste tegurite eelkodeering teemad ja kategoriseeritud koodid.

Eelkodeeringu teemad	Kategoriseeritud koodid empiirilise uuringu põhjal
Soolised stereotüübid ja ideoloogiad	<ul style="list-style-type: none"> • Tajutakse/ei tajuta • Meeste alad vs naiste alad • Soo järgi jaotatud omadused • Eelarvamused • Vanemas generatsioonis tugevamad stereotüübid • Naised peavad rohkem tõestama • Stereotüüpsed persoonid, mitte soolised stereotüübid • Strateegiatesse kirjutatud mitmekesisus stereotüüpide vältimiseks • Tänapäevane koalitsioon ilmestab • Stereotüübid ajas hääbumas/noorem generatsioon tolerantsem
Juhtimisstiilide erinevused	<ul style="list-style-type: none"> • Stiil seotud persooni, mitte sooga (stiilid ei erine) • Mõjutatud väärtushinnangute erinevusest, natuurist • Tajutakse/ei tajuta erinevusi • Usalduse võitmine erinev • Juhile omane karisma • Mõjutatud rahvusest • Kaubanduses naiste eelis – järjekindlus • Juhtkonna tasakaalu olulisus • Feministlikud omadused vs maskuliinsed omadused • Naised empaatilisemad/mehed enesekindlamad
Meeste dominantsus, juhtimine kui maskuliinne tegevus	<ul style="list-style-type: none"> • Ühiskonnas tugev stereotüüp, et juht mees • Mehed paistavad juhtivatel positsioonidel tugevamad • Meeste eelis- enesekindlus • Juhtkonnas tasakaalu tekkimine • Naised muutumas meestega võrdväärseks • Domineerivad argumenteeritud otsused (sugu pole tähtis) • Juhtideks ei peeta noori naisi • Kaubanduses naised domineerivad (osakaalu, mitte soo tõttu) • Kultuurilise tausta mõju • Mehed vähem emotsionaalsed, sobivad paremini juhiks • 60%/40% juhtkonna tasakaal
Muud tegurid	<ul style="list-style-type: none"> • Tajutakse fenomene/ei tajuta • Pere/töö tasakaal; naiste toetliskoormus • Ajas muutumas arusaamad • Oluline on fenomenidega kaasnevat suhtumist vähendada • Naised ise aitavad kaasa klaaslae tekkimisele • Kriisiolukorras ülesannete delegeerimine naistele • Koostöö ennekõike meeskonnana, mitte juhust sõltuv • Tippjuht teab, mida tal on vaja
Diskrimineerimine	<ul style="list-style-type: none"> • Topeltstandardite tajumine • Naised ja mehed suhtuvad erinevalt • Eelarvamused • Diskrimineerimist tajutud/ei ole • Ebameeldivad kommentaarid • Vanema generatsiooni meeste seas levinud rohkem • Noored tolerantsemad • Topeltstandardid naiste suunal tugevamad • Diskrimineerimise põhjus (vanus, sugu, muu)

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal

Lisa 3. Indiviidipõhiste tegurite eelkodeering ja kategoriseeritud koodid.

Eelkodeeringu teemad	Kategoriseeritud koodid empiirilise uuringu põhjal
Naiste alalhoidlikkus, riskikartlikkus	<ul style="list-style-type: none"> Eelarvamused (emotsiooni ajendil otsused) Enesekindluse puudus, antakse kiiremini alla Naised kahtlevad ja analüüsivad liialt Naised vähem ambitsioonikamad Pere mõjutused Kollektiivis võrdsed võimalused Hirm vastutuse, keeruliste ülesannete ees Valikud (pere vs karjäär) Kultuurilised, sotsiaalsed mõjutused
	<ul style="list-style-type: none"> Tuntakse riskikartlikkust/ei tunta Sõltumine olukorrast (personaalne vs tööalane risk) Paratamatud riskid valdkonnas
Suhtevõrgustikud	<ul style="list-style-type: none"> Meestel on lihtsam kontakte luua /ei ole Esmakontakt meestelt, järjepidev naistelt Meestel rohkem aega, ühiskonnas meesjuhte rohkem Sotsiaalne etikett, arusaamad (tippjuhi tasemel) Mehed enesekindlamad Mustrid läbirääkimisoskuses Läbirääkimisoskus õpitav Naised teevad suuremat eeltööd Liigne enesekindlus mõjutab negatiivselt Oskused ei sõltu soost, sõltuvad persoonist Noorema generatsiooniga lihtsam
Enesekriitilisus, enesehinnang	<ul style="list-style-type: none"> Omadused, mida hindavad naised enda juures Omadused, mida hindavad mehed enda juures
Pereväärtused	<ul style="list-style-type: none"> Paindliku tööaja võimaldamine Kodukontori võimalus Piirangute puudumine kuni töö tehtud Kriitika/pahameel kui kellegi töö seisab Eriolukorras tekitatud kõigile võimalused Tippjuhi suur töökoormus Koduse koormuse/kohustuste jaotumine
Mentorlus, juhendamine	<ul style="list-style-type: none"> Naistel raskem leida/ ei ole raskem leida Naiseeskujude vähesus, naiste eelistamine Sõltub enda pühendumisest Naised pühenduvad haridusele, mehed kogemusele Ühiskonnas skandaalid/liikumised mõjutavad (#metoo) Potentsiaali leidmine Oluline naiste julgustamine
Rohkem naisjuhte Eestis	<ul style="list-style-type: none"> Naised äriliselt olulised, edasiviiv jõud Kvootidesse suhtutakse negatiivselt (60%/40%) Ettekirjutused pärsivad naiste võimalusi ennast tõestada Sõltub initsiatiivist Organisatsiooni sees fookuses mehed (juhtide kasvatamine) Oluline juhtimiskvaliteet, sugu ei mängi rolli ajas muutuv, naiste osakaal tõuseb naiste julgustamine, motiveerimine tänapäeva naised teadlikumad, suunavad karjääri

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal.

SUMMARY

REASONS FOR DISTRIBUTION OF GENDER DIVERSITY BASED ON ESTONIAN RETAIL SECTOR ENTERPRISES

Stiina Kõiv

According to global non-profit organization Catalyst, only 28,8% of managerial positions are held by women in Europe (Catalyst, 2020). In European Union every third leader on senior management is woman, which means that 65% of managerial positions are held by men and only 35% are handed over for women (Eurostat, 2019). According to Statistics Estonia 2019 data, the rate of female senior managers is at the highest point compared to past 10 years but it still means that only two leaders out of ten are women in Estonia. (Statistikaamet, 2019)

Grant Thornton's 2019 report „Women in Business“ shows signs of increase in the rate of managerial positions held by women but the increase is still quite slow and only 26% of senior manager and executive positions are occupied by women in Europe. It can be overlooked as low regarding the fact that over 50% of university graduates and higher education owners are female.(Grant Thornton, 2019)

Many organizations, among Catalyst and Coca-Cola have conducted research pointing out that more than 70% of decisions regarding basic necessities and retail are made by women in households. That raises the question why retail sector is still run by mostly men even when researches have shown positive effects on results having more gender diverse managements and higher rate of female managers. Today only fifth of board members of retail sector S&P500 companies are female.(Conlan, 2020; Catalyst, 2013)

In retail the daily challenge is understanding and attracting the customer, knowing her needs especially in complex retail landscape that we have today. Executives have emphasized the importance of having women as members of actual target group involved in decision making processes.(Conlan, 2020)

The literature on management claims that having higher gender diversity in board will affect positively company's financial results. The researchers of The Wall Street Journal conducted a research among S&P500 companies and studied the diversity between boards. They found more diverse managements and workforce being more innovative and productive, being able to deliver higher financial results. Companies which had higher number of female board members were found to be 10% more profitable than companies with less than average gender diversity.(Levine, 2020)

Taking into account the above, gender diversity and increasing the rate of women in senior managerial positions is necessary not only for companies and their employees but for society as a whole. Retail sector has one of the highest rates of female in managerial positions (27,7%) comparing to other sectors, that is one of the reasons why the author considers it essential for further research.(Deloitte, 2020) Analysing retail sector can help pay more attention to its positive aspects of having such a high proportion of female managers, which can be used to reduce male dominance in other sectors.

The goal of this Master's thesis is to find out the factors, which affect the distribution of gender diversity based on Estonian retail sector. To achieve the goal following research tasks were set:

- To describe the nature of managers work, the gender diversity and the proportion of female managers in different sectors
- Analyse the possible factors which affect gender diversity
- To describe the field of this research and prepare questions for conducting in-depth interviews with senior and middle managers in retail sector
- Conducting semi-structured interviews with managers of Estonian retail companies and sending out questionnaires
- Analysing the interviews and questionnaires and mapping the factors which affect the gender diversity in managerial level

The Master's thesis is built up on two interrelated parts. The theoretical part gives an overview on the nature of senior managers job and also on the gender diversity and the proportion of female managers in different sectors. The theoretical part is based on

previous publications and researches. The empirical part of the thesis describes the nature of this research and process, which is based on semi-structured interviews and questionnaires with Estonian retail sector executives, senior and middle managers to understand the factors affecting gender diversity in retail sector. The empirical part also consists an analysis of collected data, which was systematized and results compared with theoretical data to address the different factors limiting gender diversity and also possibilities for women to become senior manager.

This thesis had six research tasks. First, the author wanted to give an overview of senior managers and executives job nature, the gender diversity and the proportion of female managers in different sectors. The main results for this research topic are skills. On executive level it is most relevant to have cognitive skills, which include seeing organizations bigger picture. On senior and middle management level it is becoming more relevant to hold skills related to employees, which include motivation, coordination and teamwork. It shows that so called female related, softer skills are increasing their importance. For the third research task author analysed the aspects behind managerial gender diversity. For the results author analysed 37 studies held about barriers for women to become part of senior management. Author if this thesis divided the aspects into two main themes: external and individual factors. External factors included social and organizational factors and individual included personal prospects, characteristics and beliefs. Fourth research task was about giving overview of the research sector, describing research process and based on previous data putting together questionnaires. Research process included: analysing theoretical data, making questionnaires, selecting samples, conducting interviews, analysing data from questionnaires, transcriptions, coding and result analysis. Author chose qualitative method with semi-structured interviews and questionnaires.

The sixth research task was mapping the factors influencing the distribution of gender diversity in Estonian retail sector based on the interviews and data from questionnaires. The factors were divided same with the theoretical part: external and individual factors. Analysis of external factors showed that society still has strong stereotypes which are mostly related to gender and proper jobs for men and women. Women are considered on administrative positions and men are most likely to be on positions which require physical

strength and determination. These prejudices affect negatively recruitment processes. Regarding leadership styles opinions were controversial. Ones thought that leadership style has differences regarding gender but others thought it to be more personal and affected by persons nature. It was also pointed out that men are perceived more as leaders but regarding decisions, well argued statements dominated and it does not depend on gender of manager. Both male and female leaders have experienced discrimination in workplaces. It was pointed out that most cases of discrimination were experienced in younger age when managers were still rookies. About glass ceiling all managers agreed that in retail sector it is not found. One of the highest rates of female managers in retail sectors also illustrates the statement. Even though, it was stated that additional burden for women with families can be a barrier for making career. Regarding different phenomenons like glass cliff or tokenism, all managers stated that women tend to help forcing these barriers by being overly conservative and preferring stability. It was pointed out that in crisis situation it is more about teamwork than gender of the leader but women are more empathetic which gives them advantages in communication.

Regarding individual factors managers agreed that women are more self-critical than men, which can lead to being less ambitious and confident. It was also pointed out that both, male and female are affected by their upbringing where men are more guided to achieve and women are taught to be more modest. It was also pointed out that for balance between work and family it is essential to have support from partner and family. The risk aversion level for both men and women was the same but it was depending on the type of risk. If the risk was related to personal decisions managers saw themselves as more risk averse but work-related risks were pictured as part of the job especially in retail sector. Regarding mentoring managers had controversial opinions. Half of the managers pointed out that finding a mentor and being mentored is not related to gender. Instead it is related to personal commitment. Yet other half of the managers pointed out that regarding discrimination scandals and personal beliefs it is harder for women to find mentors. About negotiations in retail sector managers believed that it is not affected by gender but it does play a role because women are found to be more persistent which gives them bigger advantage in retail.

Even though managers are certain about the importance of gender diversity, they point out that it should not be the main goal. The managerial skills should be the determining aspects of choosing the board members or senior managers. Having international quotas will affect negatively the possibilities for women to establish themselves. The author of this thesis is also certain that encouraging women to evolve and men to consider women as equals is vital but pushing it with certain quotas is not the right way.

There are also limitations to this thesis regarding the structure of research and chosen companies. Chosen qualitative semi-structured interviews leave room to subjective opinions which may represent more personal beliefs of manager than views of the company. Also having questionnaires leave room for author to interpret the given results influenced by her own beliefs.

Lihthitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Stiina Kõiv,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihthitsentsi) minu loodud teose

„Juhtide soolist jaotumist kujundavad tegurid Eesti kaubandussektori näitel“,

mille juhendaja on Eneli Kindsiko,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihthitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Stiina Kõiv
25.05.2020